

Fassung vom 1. August 2022

«Zertifikate der Chancen- und Lohngleichheit»

Grundlagenpapier für die CLG-Zertifizierung

Prof. Dr. Lucia M. Lanfranconi
M. Sc. Oriana Gebhard
Prof. Dr. Gesine Fuchs
M. Sc. Marina Abbas
Unter Mitarbeit von Dr. Martin Urech

Inhalt

1	Ausgangslage	3
2	Ziele und Inhalte der CLG-Zertifikate	5
3	Das VCLG-Modell der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern	8
3.1	Rechtliche Grundlagen der Gleichstellung in Unternehmen.....	9
3.2	Dimensionen der Gleichstellung in Unternehmen.....	10
3.3	Betriebliche Einflussfaktoren auf die Chancengleichheit	17
4	Beschreibung des Kriterienkatalogs	21
4.1	Lohngleichheit.....	21
4.2	Rekrutierung, Anstellung, Austritt und Entlassung.....	24
4.3	Gestaltung der Arbeitsbedingungen.....	26
4.4	Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und unbezahlter Care-Arbeit	28
4.5	Weiterentwicklung, Förderung, Aufstieg und Karriere	29
4.6	Schutz vor sexueller Belästigung.....	30
5	Messmethodik	32
5.1	Informationszugänge.....	32
5.2	Item-Arten.....	34
5.3	Bewertung.....	35
5.4	Anwendung des Kriterienkatalogs.....	37
6	Grenzen des Zertifikats	38
7	Berichtlegung	39
8	Literatur	40

1 Ausgangslage

Im Schweizer Erwerbsleben sind Lohn- und Chancengleichheit nach wie vor keine Selbstverständlichkeit: Trotz Bemühungen des Bundes sowie der staatlichen und privatwirtschaftlichen Arbeitgebenden lässt sich die gesamtwirtschaftliche Lohnungleichheit statistisch widerspruchslös belegen (BFS 2018). In Bezug auf die Chancengleichheit hat der Schweizer Arbeitsmarkt im internationalen Vergleich klare Defizite (z.B. The Economist, Glass Ceiling Index 2020: Schweiz auf Rang 26 von 29 OECD-Ländern). Die Vorgaben der Bundesverfassung (Art. 8) und des Gleichstellungsgesetzes von 1996¹ (im Folgenden GIG) sind damit nach wie vor nicht erreicht. Die aktuellen Vorschriften und bisherige Massnahmen reichen nicht aus. Rechtliche Pflichten bestehen, jedoch sind rechtliche Risiken relativ gering (vgl. Fuchs 2018; Lanfranconi & Valarino 2014; Rabhi-Sidler et al. 2017).

Das Nationale Barometer Gleichstellung von 2018 (Fuchs et al. 2018) zeigt, dass die grosse Mehrheit der Erwerbstätigen die Gleichstellung von Frau und Mann in Familie, Ausbildung und Arbeit, wie sie die Bundesverfassung verlangt, für nicht erreicht hält. Mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen (57%) fühlte sich im Arbeitsleben schon einmal aufgrund des Geschlechts diskriminiert. Dabei berichten Frauen (71%) deutlich häufiger als Männer (43%) von Diskriminierungserfahrungen. Betreffend eine allgemeine Lohnungleichheit nehmen acht von zehn Erwerbstätigen eine solche zugunsten der Frauen wahr. Zwei Fünftel der befragten Frauen fühlten sich bereits einmal beim Lohn diskriminiert. Der Handlungsbedarf scheint eindeutig: 98% der Frauen und 88% der Männer sprechen sich für Massnahmen zur Verbesserung der Lohnungleichheit aus. Weiter berichten 17% der Frauen und knapp 2% der Männer von erfahrener sexueller oder sexistischer Belästigung am Arbeitsplatz.

Die Revision des Gleichstellungsgesetzes hat zur Folge, dass seit 2020 alle Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden eine Lohnanalyse durchführen müssen (EBG 2021). Der VCLG bietet den Unternehmen Unterstützung bei der Durchführung der Lohnanalysen an. Diese Unterstützung kann einerseits die formale Überprüfung der von den Unternehmen durchgeführten Lohnanalysen beinhalten. Vor allem aber bietet der VCLG die Durchführung von Lohnanalysen und deren inhaltliche Prüfung durch Fachpersonen des VCLG an. Der VCLG pflegt bezüglich der Durchführung der Lohnanalysen einen engen Austausch mit dem Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) und entspricht deren Qualitätsanforderungen. Zusätzlich stellt der VCLG Unternehmen in Form eines Zertifikats ein Instrument zur Verfügung, mit dem sich neben der Einhaltung der Lohnungleichheit auch das Vorhandensein von guten Rahmenbedingungen für die Erreichung, bzw. Förderung der Chancengleichheit untersuchen, zeigen und gegen aussen vermarkten lässt.

Der VCLG hat vom EBG Finanzhilfen nach Gleichstellungsgesetz erhalten, um ein umfassendes Zertifikat zu entwickeln, das Lohn- und Chancengleichheit ausweist und diese innerhalb von Unternehmen fördert. Das CLG-Zertifikat wurde über den Zeitraum von zwei Jahren (2019-2021) in zwei Projektphasen entwickelt. Während der ersten Projektphase wurde das Grundlagenpapier und die entsprechenden Tools auf Basis einer Literaturrecherche erarbeitet und bei drei Pilotunternehmen

¹ [151.1 Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann \(Gleichstellungsgesetz, GIG\)](#)

getestet. Nach der Erprobung in diesen Unternehmen wurde das CLG-Zertifikat in einem Power-Board-Review von ausgewiesenen Expert*innen² begutachtet und spezifisches Feedback gegeben.

In der zweiten Projektphase wurden Änderungen auf Grund der Erfahrungen bei der Testung bei den Pilotunternehmen vorgenommen, sowie die Rückmeldungen des Power-Board-Reviews eingearbeitet. Eine neue vertiefte Literaturrecherche erlaubte die Entwicklung eines umfassenden CLG-Modells, das nun die Grundlage für die CLG-Zertifizierung darstellt. Das vorliegende Dokument entwickelt und erläutert die wissenschaftlichen Grundlagen für das CLG-Zertifikat.

Dieses Grundlagenpapier entwickelt das Verständnis von Lohn- und Chancengleichheit im CLG-Zertifikat und stellt das VCLG-Modell vor. Es folgt die Beschreibung des Kriterienkatalogs und bietet Ausführungen zur Messmethodik. Schliesslich legen weitere Abschnitte das Vorgehen bei der Bewertung und den Zertifizierungsprozess dar.

² Marianne Schär Moser, Gudrun Sander, Fabian Leuthold, Michael Weber.

2 Ziele und Inhalte der CLG-Zertifikate

Erfolgsfaktoren von Zertifikaten

Dieses Grundlagenpapier bietet die Basis für eine nachvollziehbare Zertifizierung (vgl. Neureiter und Palz 2008). Als eine Art «Bauanleitung» definiert es, was unter Lohn- und Chancengleichheit zu verstehen ist und wie diese erreicht werden kann. Welche Rahmenbedingungen müssen gegeben sein, damit diese erreicht werden können? Welche Standards erwartet der VCLG, damit nach seinen spezifischen Ansprüchen Lohn- und Chancengleichheit in einem Unternehmen erreicht wird oder werden kann?

Zertifikate, die von Unternehmen erworben werden können, stehen in einem Spannungsfeld: Einerseits soll das Zertifikat für eine hohe Qualität auch möglichst hohe Ansprüche haben. Andererseits muss der Zertifizierungsprozess praktikabel sein: die Belastung für ein Unternehmen muss in einem guten Verhältnis zum Ertrag stehen. Zudem muss die Zertifizierung auch erreicht werden können – sind die Anforderungen so, dass (praktisch) kein Unternehmen diese erfüllt oder erfüllen kann, ist es nicht marktfähig.

Ein weiteres Merkmal ist ein angemessenes Mass an Transparenz für die Unternehmen, deren Mitarbeitende und idealerweise auch für die Öffentlichkeit: Wofür steht das Zertifikat und wie garantiert es eine gewisse Qualität in Bezug auf Chancen- und Lohnungleichheit? Die folgenden Ausführungen bieten eine fundierte Basis für die Zertifikate des VCLG. Dies ist fachlich breit abgestützt: Im Vorstand sind Personen vertreten, die weitreichende Erfahrungen und Kompetenzen mit Gleichstellung und insbesondere mit Lohnanalysen in Unternehmen haben. Andererseits garantiert das Power-Review-Board bestehend aus weiteren ausgewiesenen Expert*innen sowie die enge Orientierung an den Vorgaben für Lohnanalysen des EBG die hohe Qualität der Messinstrumente. Die Praktikabilität des Zertifikats wurde in verschiedenen Pilotunternehmen erprobt. Die damit gemachten Erfahrungen sowie Rückmeldungen des Power-Review-Board mündeten in die Überarbeitung des Messinstruments.

Lohn- und Chancengleichheit

Die Zertifikate für Lohn- und Chancengleichheit des VCLG befassen sich mit der Gleichstellung von Frauen und Männer in Unternehmen. Die im Namen der Zertifikate («Zertifikate der Lohn- und Chancengleichheit») vorhandene Unterscheidung zwischen Lohn- und Chancengleichheit wurde auf Grund der Angebotsauswahl des VCLG getroffen: Es werden vom VCLG einerseits Zertifikate angeboten, welche ausschliesslich die Lohnungleichheit im Unternehmen analysieren, sowie andererseits Zertifikate, welche eine umfassendere Untersuchung der Gleichstellung und Chancengleichheit (Lohn- UND Chancengleichheit) beinhalten. Lohn- und Chancengleichheit werden innerhalb des Zertifikats jedoch nicht als zwei distinkte Konstrukte behandelt, da die Lohnungleichheit ein integraler Bestandteil von Chancengleichheit und Gleichstellung (auch gemäss GlG) ist.

Chancengleichheit auf der Mikro-, Meso- und Makroebene

Chancengleichheit soll nach dem Verständnis des VCLG nicht nur formal vorhanden, sondern tatsächlich gegeben sein.³ Dies kann nur dann erreicht werden, wenn Frauen und Männer **Rahmenbedingungen** vorfinden, die ihnen die tatsächlich gleichen Entwicklungs-, Arbeits- und Erfolgchancen gewähren. Dabei spielen soziale, ökonomische, politische und kulturelle Faktoren, auf drei Ebenen eine Rolle (Lanfranconi et al. 2018; Ali 2015):

- Auf der *Mikroebene (Individuen, Haushalte)* ist die individuelle Situation wie beispielsweise inkorporierte Geschlechterrollen, die individuelle Wahl einer Ausbildung oder die Aufteilung der Care-Arbeit in einem Familienzusammenschluss zentral.
- Auf der *Mesoebene (Organisationen und Unternehmen)* sind die strukturellen und kulturellen Gegebenheiten in einem Unternehmen relevant.
- Auf der *Makroebene (Gesellschaft, Politik)* sind die kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen wie beispielsweise die Verfügbarkeit familienergänzender Kinderbetreuung, aber auch die kulturellen Rahmenbedingungen eines bestimmten Ortes in der Schweiz (z.B. Stadt – Land) bedeutsam (Lanfranconi et al. 2018).

Das CLG-Zertifikat richtet sich an Unternehmen und fokussiert demnach einzig auf die Mesoebene, also die Situation im Unternehmen. Die Realitäten und Möglichkeiten eines Unternehmens sind dabei aber immer beeinflusst von der Mikro- und Makroebene, Beispielsweise ist es für die Möglichkeiten der Gleichstellung in einem Unternehmen relevant, wie viele Frauen und Männer sich überhaupt für eine Ausbildung in einem bestimmten Bereich interessieren. Oder es spielt eine Rolle welche Kinderbetreuungseinrichtungen in einer bestimmten Gemeinde vorhanden sind. Es ist für das Zertifikat jedoch wichtig, all jene Dimensionen und Faktoren zu messen, welche – mindestens teilweise – für das Unternehmen beeinflussbar sind.

Geschlechter- und andere Ungleichheiten

Chancengleichheit betrifft nicht nur die Dimension Geschlecht, sondern weitere Dimensionen wie beispielsweise Behinderung, Alter, Herkunft. Diese stehen analog zum Gleichstellungsgesetz (GIG) aktuell nicht im Fokus des VCLG. Allerdings werden weitere Faktoren hinzugezogen, wenn sie einen Interaktionseffekt mit dem Faktor Geschlecht haben. Es wird also nicht nur untersucht, ob Arbeitnehmende *unmittelbar* (direkt) auf Grund ihres Geschlechts, sondern auch *mittelbar* (indirekt) auf Grund von einem Zusammenspiel zwischen Geschlecht und einem anderen Faktor (beispielsweise Betreuungspflichten) diskriminiert oder benachteiligt werden. Auch diese indirekte Diskriminierung ist nach dem GIG verboten (Kaufmann 2022a, 79-87; Lanfranconi 2014).

Systematische vs. individuelle Chancengleichheit

Das CLG-Zertifikat prüft ausschliesslich die systematische Lohn- und Chancengleichheit und chancengleichheitsfördernde Rahmenbedingungen. Die Abwesenheit von systematischer geschlechtsspezifischer Lohn- und Chancenungleichheit sowie das Vorhandensein von gleichstellungsförderlichen Rahmenbedingungen, können allerdings nicht dafür garantieren, dass es in den zertifizierten Unternehmen nicht zu geschlechtsspezifischer Lohn- oder anderweitigen Diskriminierungen

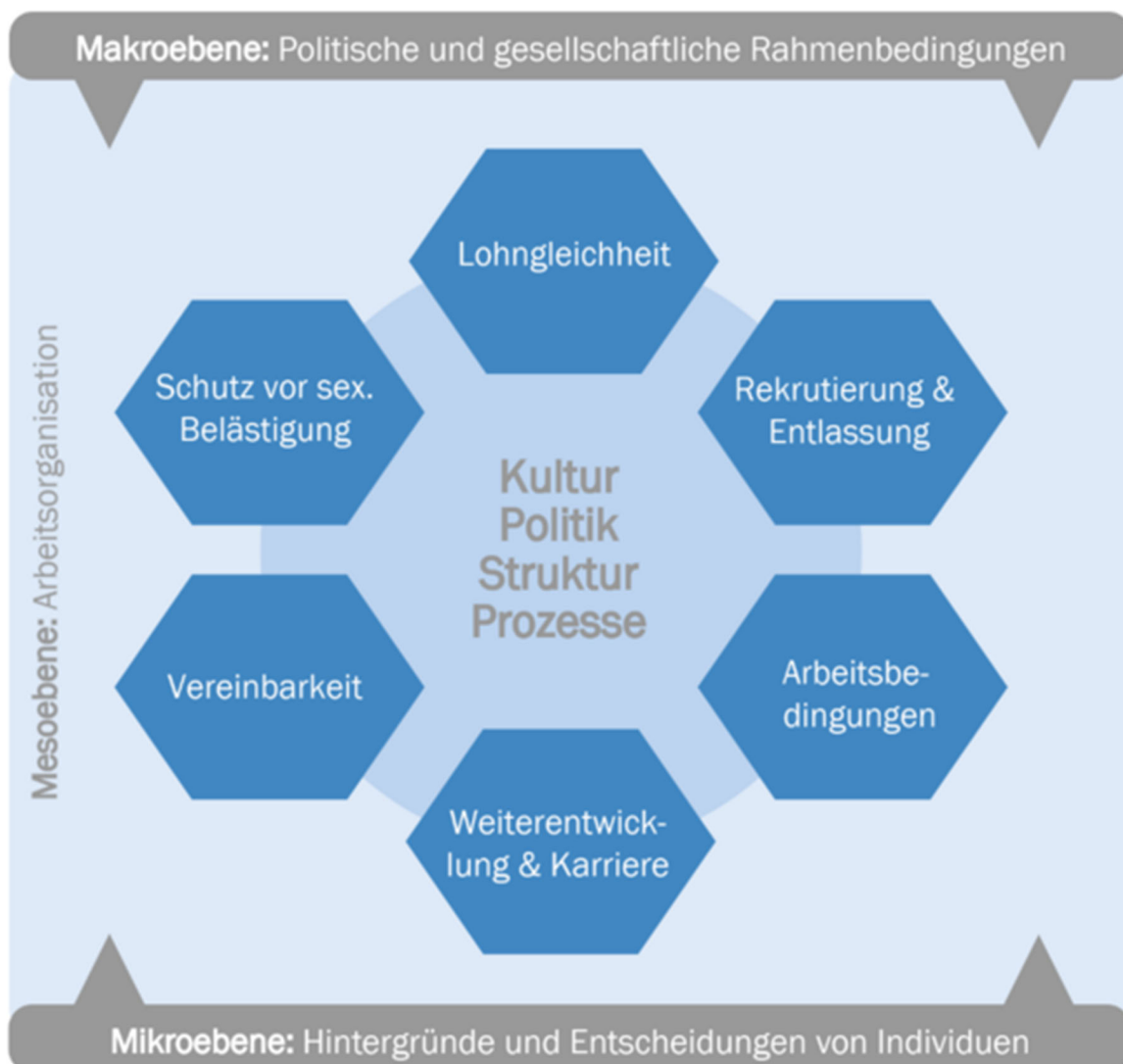
³ Mit formaler Chancengleichheit ist gemeint, dass es keine expliziten geschlechtsspezifischen Restriktionen oder Vorteile gibt (beispielsweise Arbeitsverbot für Frauen). Trotz formaler Gleichstellung ist es möglich, dass Frauen nicht die gleichen Chancen haben: Beispielsweise durch Karrierenachteile auf Grund von einer vermehrten Übernahme von Care-Arbeit. Formale Chancengleichheit führt nicht zwingend zu tatsächlicher Chancengleichheit.

kommt. Konkrete Fälle von Diskriminierung oder Chancenungleichheit können im Rahmen der Zertifizierung nicht aufgedeckt werden.

3 Das VCLG-Modell der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern

Abbildung 2 präsentiert das VCLG-Modell, welches auf den in den bisherigen Abschnitten vorgestellten Prämissen basiert. In den folgenden beiden Abschnitten werden nun die zentralen Elemente im Mittleren Teil des Modells (Mesoebene) systematisch präsentiert. Zuerst in Bezug auf die Dimensionen der Gleichstellung (vgl. blauer Kreis im Modell) und danach in Bezug auf die betrieblichen Einflussfaktoren auf die Gleichstellung und Chancengleichheit (vgl. weisser Kern im Modell).

Abbildung 1: VCLG-Modell der Chancengleichheit (Lanfranconi, Gebhard, Fuchs, Abbas 2021).



3.1 Rechtliche Grundlagen der Gleichstellung in Unternehmen

Seit 1981 kennt die Schweizer Bundesverfassung (BV) einen Gleichstellungsartikel (Art. 8 Abs. 3 nBV):³ Mann und Frau sind gleichberechtigt. Das Gesetz sorgt für ihre rechtliche und tatsächliche Gleichstellung, vor allem in Familie, Ausbildung und Arbeit. Mann und Frau haben Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit.».

Das CLG-Zertifikat lehnt sich stark an die Inhalte und aktuelle juristische Auslegung des Gleichstellungsgesetzes (GIG) an.⁴ Dieses Gesetz trat nach langen Debatten 1996 in Kraft. Es gilt für alle unselbständigen Erwerbsarbeitsverhältnisse und verbietet direkte und indirekte Diskriminierung (vgl. Fuchs 2013; Kaufmann/Steiger-Sackmann 2022; Lanfranconi 2014):

¹ Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen aufgrund ihres Geschlechts weder direkt noch indirekt benachteiligt werden, namentlich nicht unter Berufung auf den Zivilstand, auf die familiäre Situation oder, bei Arbeitnehmerinnen, auf eine Schwangerschaft. (Art. 3 Abs. 1 GIG)

Das Gleichstellungsgesetz (GIG) zielt auf die tatsächliche Gleichstellung: Frauen und Männer sollen nicht nur formal die gleichen Rechte haben, sondern sie sollen auch materiell und substantiell gleichgestellt sein, d.h. eine Gleichverteilung der Erfolgchancen muss hergestellt werden (Kaufmann & Steiger-Sackmann 2022; Lanfranconi 2014). Daher sind angemessene Massnahmen zur Verwirklichung der Gleichstellung keine Diskriminierung (Art. 3 Abs. 3 GIG).

Das Gleichstellungsgesetz nennt konkret folgende Dimensionen, in welchen Diskriminierung verboten ist:

- Anstellung,
- Aufgabenzuteilung,
- Gestaltung der Arbeitsbedingungen,
- Entlohnung,
- Aus- und Weiterbildung,
- Beförderung
- und Entlassung (Art. 3 Abs. 2 GIG)

Sexuelle Belästigung bezeichnet das Gesetz zudem explizit als Diskriminierung (Art. 4 GIG) und Arbeitgebende können schadensersatzpflichtig sein, wenn sie nicht nachweisen können, dass sie zumutbare Massnahmen zur Prävention getroffen haben (Art. 5 Abs. 3 GIG).

Diese in Art. 3 und Art. 4 GIG genannten Dimensionen sind der Ausgangspunkt für die Zertifikate des VCLG.

⁴ www.gleichstellungsgesetz.ch bietet einen Überblick über deutschsprachige Urteile und Ergebnisse von Schlichtungsverhandlungen zum Gesetz mit zurzeit knapp 1000 Verfahrensfällen (Stand Juli 2021). Fälle aus der französisch- bzw. italienischsprachigen Schweiz sind unter www.leg.ch und www.sentenzeparita.ch zu finden. Zur Rechtsprechung vgl. Kaufmann & Steiger-Sackmann 2022, Lempen & Voloder 2017, 2021.

3.2 Dimensionen der Gleichstellung in Unternehmen

In diesem Kapitel wird dargelegt, welche Dimensionen die Gleichstellung (Chancengleichheit) in Unternehmen hat und demnach innerhalb der CLG-Zertifizierung relevant sind.

Rahmenbedingungen in Unternehmen, welche die Gleichstellung von Frauen und Männern ermöglichen oder sie fördern, führen nicht unmittelbar oder zwingend zu einer tatsächlichen Gleichstellung zwischen Frauen und Männern, da diese einerseits auch von Bedingungen auf der Mikro- und Makroebene abhängt und andererseits Veränderungen hin zu Ergebnisgleichheit nur im Laufe der Zeit möglich sind.

Gleichstellung, bzw. Chancengleichheit muss also als Prozess begriffen werden: Der *Grad an* tatsächlich erreichter Gleichstellung in einem Unternehmen (beispielsweise in Form von einer paritätischen Besetzung von Führungspositionen) zu einem gewissen Zeitpunkt kann als Hinweis fungieren, ist jedoch nicht ausreichend als Indikator zur Messung von Chancengleichheit. Chancengleichheit kann folglich nur bedingt statistisch erfasst werden. Das CLG-Zertifikat richtet den Fokus daher insbesondere darauf, ob die Rahmenbedingungen in Form von Regelungen, Prozessen und (informellen) Handhabungen in Unternehmen in ihrer spezifischen Einbettung in die Situation auf der Mikro- und Makroebene so gestaltet sind, dass Chancengleichheit *möglich* ist und *gefördert* wird.

Regelungen, die Frauen und Männer unterschiedlich behandeln, sind als direkte Diskriminierung verboten. In Unternehmen ergeben sich allerdings oft geschlechtsspezifische Diskriminierungen oder Benachteiligungen auf Grund von formal geschlechtsneutralen Regelungen, die im Ergebnis eine Ungleichbehandlung darstellen und zu Chancenungleichheit führen können. Diese indirekte Diskriminierung ist ebenfalls verboten. Indirekte Diskriminierung liegt zum Beispiel vor, wenn Teilzeitbeschäftigte schlechtere Arbeits- oder Lohnbedingungen vorfinden, aber vor allem Frauen teilzeitbeschäftigt sind. Ein weiteres Beispiel sind ungünstigere Bedingungen für Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben, da vor allem Frauen in der Schweiz Betreuungs- und Hausarbeit übernehmen⁵ oder Regelungen nur oder anders für Funktionsgruppen bestehen, in welchen vorwiegend eine Geschlechtergruppe angestellt ist. Schliesslich sind Regelungen oder Lohneinstufungen, welche stereotyp weiblich konnotierte Eigenschaften und Tätigkeiten gegenüber stereotyp männlichen abwerten, ebenfalls unter indirekter Diskriminierung zu fassen (Kaufmann 2022a, 84-85).

Zusätzlich ist es möglich, dass Interaktionen von gewissen Regelungen und Praxen Chancenungleichheit zur Folge haben: Einzelne Regelungen, die im Sinne der Chancengleichheit als förderlich anzusehen sind, können im Zusammenspiel mit weiteren Regelungen eine hindernde Wirkung auf die Chancengleichheit haben. So ist beispielsweise die Förderung von Teilzeit (insbesondere, wenn vorwiegend oder ausschliesslich Frauen dieses Angebot nutzen) im Zusammenhang mit (formellen oder informellen) Restriktionen bei der Beförderung von Teilzeitangestellten für die Etablierung von Chancengleichheit hinderlich (Lanfranconi 2014; Müller et al. 2017[a](#)).

⁵ Vereinbarkeit ist bezüglich Gleichstellung wichtig, da Frauen nach wie vor den Grossteil an Familien- und Hausarbeit übernehmen und daher vermehrt mit Vereinbarkeitsproblemen konfrontiert sind. In der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (der die Rechtsfigur der indirekten Diskriminierung in seinen Urteilen seit den 1980er Jahren entwickelt hatte) gilt z. B. auch die Schlechterstellung von Teilzeitbeschäftigten bei betrieblichen Rentensystemen als Diskriminierung. Vgl. zu Begriff und Potential Tobler 2005.

Chancenungleichheit äussert sich in diesem Zusammenhang beispielsweise in der sogenannten vertikalen geschlechtsspezifischen Segregation des Arbeitsmarkts. Diese spiegelt sich in der Tatsache, dass – trotz formal gleichwertigem Zugang für beide Geschlechter – Männer häufiger Führungspositionen und Frauen hierarchisch niedrigere Berufe ausüben (Kriesi et al. 2010). Liegt der Grund für die in einem Unternehmen vorliegende vertikale geschlechtsspezifische Segregation an unternehmensinternen Regelungen und informellen Handhabungen⁶, wird von sogenannter „Beschäftigungsdiskriminierung“ gesprochen (vgl. Punkt 4.2). Diese Form von Diskriminierung ist verboten (Müller et al. 2017a).

Theoretisch können sich sämtliche vorhandene Regelungen in Unternehmen diskriminierend auf eine bestimmte Teilgruppe auswirken, bzw. sämtliche Regelungen müssten auf ihre Auswirkungen auf Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern überprüft werden.

Im Bereich Gleichstellung gibt es für Unternehmen bereits diverse Angebote von Organisationen und Institutionen, die häufig ungefähr die gleichen Themenfelder untersuchen. Der VCLG stützt sich auf diese bereits vorhandenen Angebote, komplettiert allerdings die Themenfelder. So ist die Förderung der Vereinbarkeit nur in einigen Angeboten enthalten und der Schutz vor sexueller Belästigung – ein wichtiger Bereich im Gleichstellungsgesetz – nur in zwei Angeboten. Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht, welche Bereiche die bestehenden Angebote umfassen.

⁶ Informellen Handhabungen liegen oft inkorporierte stereotype bewusste oder unbewusste Vorstellungen zu Grunde wie beispielsweise, dass Müttern keine verantwortungsvolle Stelle zu geben sei oder dass Männer die besseren Führungspersonen als Frauen seien (vgl. Lanfranconi 2014; Lanfranconi & Lanfranconi 2016), was zu „Beschäftigungsdiskriminierung“ führt.

Tabelle 1: Angebote zur Analyse der Gleichstellung in Unternehmen

	Beschreibung	Lohngleichheit	Rekrutierung & Anstellung	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	Weiterbildung, Beförderung & Karriere	Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit	Schutz vor sexueller Belästigung	Anderes
Gleichstellen.ch	Ein wissenschaftsbasiertes und anwendungsorientiertes Projekt (www.gleichstellen.ch), das sich auf das GLG bezieht.	Lohngleichheit	Rekrutierung & Anstellung	Arbeitszuteilung Arbeitsbedingungen (Inkl. Teilzeitarbeit und flexibles Arbeiten in Bezug auf Ort und Zeit Arbeit)	Karriere, Beförderung	Vereinbarkeit von Erwerbs- und Betreuungsarbeit		Gleichstellungspolitik
Global Gender Gap Index	Ein Tool aus dem Bereich «wirtschaftliche Teilhabe und Chancen»	Lohngleichheit für ähnliche Arbeit Geschätztes Arbeits-einkommen			Quote an hohen Beamten und Managern, Fachkräften und technischen Angestellten.			Erwerbstätigenquote Gesetzgeber
Gender Equality Index (GEI) ⁷	Ein nach der Marktkapitalisierung gewichteter Index und bildet die Gleichstellungs-Performance von börsennotierten Unternehmen ab, die sich zur Transparenz in der Berichterstattung über Geschlechterdaten verpflichtet haben.	Equal Pay & Gender Pay Parity (Address closing the gender gap through transparent and effective action plans).	Female Leadership & Talent Pipeline (Measures recruitment, retention and development of women into senior leadership positions).		Female Leadership & Talent Pipeline (Measures recruitment, retention and development of women into senior leadership positions).		Sexual Harassment Policies (Assess sexual harassment policies and procedures).	Inclusive Culture (Evaluates policies, benefits and programs that contribute to an inclusive work environment.) Pro-Women Brand (Considers factors like supply chain, products and services, and external support for women in the community)

⁷ <https://www.bloomberg.com/gei/about/>

	Beschreibung	Lohnleichheit	Rekrutierung & Anstellung	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	Weiterbildung, Beförderung & Karriere	Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit	Schutz vor sexueller Belästigung	Anderes
Our Watch: Workplace Equality and Respect ⁸ ,	Eine unabhängige australische not-for-profit Organisation	Average salary gap between female and male staff members across the organisation and by department.	Ratio of men to women in workforce, overall and by teams. Ratio of male and female new hires and internal promotions, by level and department.	Comparison of male and female staff and managers who use flexible work arrangements. Changes in staff perception of workplace culture as measured by annual staff survey.	Ratio of men to women in leadership and management positions, including board, executive, senior and middle management level.	Comparison of male and female staff who use and return from parental leave with continued employment for 12 months.	Reported incidence of sex-based discrimination and harassment.	
Gleichstellungscontrolling	Angebot der Uni St.Gallen		Personalbeschaffung, Einstellung, Nachwuchsförderung	Förderung partnerschaftlichen Verhaltens am Arbeitsplatz	Personalentwicklung, Weiterbildung, Karriereförderung	Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf		Beschäftigungssituation von Frauen und Männern im Unternehmen Institutionalisierung von Chancengleichheit Chancengleichheit als Unternehmensphilosophie, Bekenntnisse zur Chancengleichheit, Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsbildung

⁸ <https://workplace.ourwatch.org.au/taking-action/step-2-developing-an-action-plan/workplace-gender-equality-indicators/>

	Beschreibung	Lohnungleichheit	Rekrutierung & Anstellung	Gestaltung der Arbeitsbedingungen	Weiterbildung, Beförderung & Karriere	Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit	Schutz vor sexueller Belästigung	Anderes
Gleichbehandlungs-Check ⁹	Ein Analyseinstrument, welches Unternehmen gratis zur Verfügung gestellt wird. Es bietet 16 Werkzeuge (Statistische Analysen, Verfahrensanalysen und Paarvergleiche) aus insgesamt 6 Bereichen von Arbeit und Beschäftigung an.	Zusatzmodul: Lohn (Entgeltgleichheitscheck)	Stellenausschreibung Personalauswahl (Anstellung & Aufstieg)	Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (Beschäftigung & Gesundheit)	Betriebliche Weiterbildung			Beurteilungen Arbeitszeit

⁹ http://www.gb-check.de/gb-check/DE/Weichenseite/weiche_node.html

Auf Basis des **GIG** und den **besprochenen vorhandenen Angeboten im Bereich Gleichstellung** werden für die CLG-Zertifikate sechs zu untersuchenden Dimensionen definiert, die sich auf die Mesoebene, also die Unternehmen, beziehen. Sie sind in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 2: Gleichstellungs-Dimensionen der CLG-Zertifikate



Lohngleichheit

Lohngleichheit ist ein zentrales Element der Gleichstellung von Frauen und Männern. Lohngleichheit ist im Gleichstellungsgesetz festgeschrieben und wird in diversen Angeboten im Bereich Gleichstellung (GB-Check, Gender-Equality-Index, Global Gender Gap Index, Gleichstellen.ch) berücksichtigt. Lohnungleichheit ist sowohl ein Indiz als auch ein Grund für fehlende Gleichstellung: Wenn Frauen z.B. weniger Chancen haben, sich beruflich weiterzuentwickeln, hat dies im Laufe der Zeit Einfluss auf ihren Lohn. Umgekehrt hat Lohnungleichheit auch einen Einfluss auf die berufliche Entwicklung von Frauen, insbesondere, wenn sie in einer heterosexuellen Beziehung leben und Kinder haben: Verdient in einer solchen Familienkonstellation ein Mann mehr als eine Frau, lohnt es sich bei der Geburt eines Kindes für die Familie finanziell mehr, wenn der Mann weiterhin Vollzeit erwerbstätig bleibt und die Frau ihr Erwerbspensum reduziert, als umgekehrt. Dies kann Einfluss auf ihr weiteres berufliches Fortkommen haben (z.B. Lanfranconi & Lanfranconi 2016).

Rekrutierung, Anstellung und Entlassung

Die Rekrutierungs- und Anstellungspraxis wird in diversen Angeboten im Bereich Gleichstellung (Gleichstellen.ch, Gender Equality Index, Our watch: Workspace Equality and Respect, Gleichstellungscontrolling und Gleichbehandlungs-Check) berücksichtigt. Die Rekrutierungs-, sowie die tatsächliche Anstellungspraxis ist sehr bedeutsam für die Chancengleichheit zwischen Frauen und

Männer: „Der Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen ist aus gleichstellungspolitischer Sicht große Bedeutung beizumessen, weil hier die Weichenstellung für den Zugang von Frauen zu Unternehmen und Verwaltungen überhaupt, aber vor allem auch zu geschlechtsuntypischen Positionen vorgenommen wird“ (Kay 2011, S. 242). Das Gleichstellungsgesetz verbietet Diskriminierung beim Zugang zu Arbeit.

Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen wird in diversen Angeboten im Bereich Gleichstellung (Gleichstellen.ch, Our watch: Workspace Equality and Respect, Gleichstellungscontrolling und Gleichbehandlungs-Check) berücksichtigt. Im GIG wird explizit festgehalten, dass Frauen und Männer nicht auf Grund der Gestaltung der Arbeitsbedingungen benachteiligt oder diskriminiert werden dürfen. Arbeitgebende sind demnach verpflichtet, Arbeitsumfelder anzubieten, welche frei von direkter oder indirekter Benachteiligung auf Grund des Geschlechts sind.

Weiterbildung, Beförderung und Karriere

Die Weiterbildung, Beförderung und Karriere werden in allen Angeboten berücksichtigt. Niemand darf auf Grund des Geschlechts direkt oder indirekt daran gehindert werden, sich beruflich weiterzuentwickeln, beruflich aufzusteigen oder Karriere zu machen. In Unternehmen spielen diesbezüglich Regelungen zu Aus- und Weiterbildung, interner Förderung und Beförderung eine wesentliche Rolle.

Schutz vor sexueller Belästigung

Der Schutz vor sexueller Belästigung wird beim Gender Equality Index und Our watch: Workspace Equality and Respect berücksichtigt. Diskriminierung durch sexuelle Belästigung ist gemäss Gleichstellungsgesetz (Art.4) verboten und wird dort folgendermassen definiert: „Diskriminierend ist jedes belästigende Verhalten sexueller Natur oder ein anderes Verhalten aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit, das die Würde von Frauen und Männern am Arbeitsplatz beeinträchtigt. Darunter fallen insbesondere Drohungen, das Versprechen von Vorteilen, das Auferlegen von Zwang und das Ausüben von Druck zum Erlangen eines Entgegenkommens sexueller Art.“ Dies umfasst allerdings nur strafrechtlich relevantes Verhalten; verschiedene Untersuchungen und Befragungen sowie die Beratungspraxis zeigen jedoch, dass sexuelle Belästigung bereits früher beginnt und darum eine breite und offene Belästigungsdefinition notwendig ist (Kaufmann 2022b, 153-159). Folgende Verhaltensweisen fallen unter sexuelle Belästigung:

«Bemerkungen über körperliche Vorzüge und Schwächen; obszöne, sexistische Redensweisen; anstarren, pfeifen, taxierende Blicke; unerwünschte Annäherung, Gesten und Zudringlichkeiten; pornografisches Material in den Arbeitsräumen; Zurschau-Stellen der Geschlechtsteile sowie sexuelle Nötigung, Drohung und Vergewaltigung.» (<https://www.gleichstellungsgesetz.ch/d141.html>, 18. Mai 2022)

Vereinbarkeit von Beruf und unbezahlter Pflegearbeit

Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit wird in diversen Angeboten im Bereich Gleichstellung (Gleichstellen.ch, Our watch: Workspace Equality and Respect und Gleichstellungscontrolling) berücksichtigt. Arbeitgebende sind im Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen auf Grund des GIG verpflichtet, im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Vereinbarkeit von Beruf und

Familie zu unterstützen (Art. 3 Abs. 1). In Bezug auf die Vereinbarkeit sind Regelungen bezüglich Elternschaft, Teilzeit, Erwerbsunterbrüchen und Beschäftigungssicherheit (Fuchs et al. 2016) entscheidend für eine gute Gleichstellungs-Grundlage.

3.3 Betriebliche Einflussfaktoren auf die Chancengleichheit

Welche betrieblichen Faktoren beeinflussen nun die Gestalt der oben genannten Gleichstellungsdimensionen? In der Literatur sind hierzu verschiedene Studien und Modelle zu finden. Ali (2015) unterscheidet drei unterschiedliche Zugänge, wie Chancengleichheit in Arbeitsorganisationen gefördert wird:

- 1) *Radikale Ansätze*, welche «Affirmative Action» und «Positive Diskriminierung» nutzen, um Gleichstellung zu erreichen. Beispiele hierfür sind die systematische Anstellung oder Beförderung von Personen der untervertretenen Geschlechtergruppe.
- 2) *Transformative Ansätze*, die kurzfristige Ungleichheiten in der Organisation ansprechen und langfristig versuchen auf Veränderungen der Organisationsstruktur und -kultur zu wirken in Richtung einer demokratischen Organisation, in der Chancengleichheit nachhaltig (sustainable) verankert ist.
- 3) *Multi-Level Ansätze* versuchen, die Problematik auf der makro-gesellschaftlichen, der meso-organisationalen und der mikro-individuellen Ebene anzugehen und auf eine Veränderung des Gesamtkontext zielen (Ali 2015). Jede Organisation ist also immer beeinflusst von der gesellschaftlich, politischen Makroebene und den Entscheidungen und Hintergründen von Individuen (vgl. äusserer Rahmen im Modell,).

Organisationen können bis zu einem bestimmten Mass auch einen Einfluss auf das «Aussensystem» nehmen. In unserem Modell fokussieren wir jedoch v.a. jene Faktoren, welche Organisationen gegen innen hin beeinflussen können.

Unter Berücksichtigung der aktuellen wissenschaftlichen Literatur, der Peer-Review mit den Expert*innen sowie dem Test in drei Pilotunternehmen im Jahr 2019 und 2020, haben wir die Einflüsse auf vier Faktoren (Kultur, Politik, Struktur und Prozesse) verdichtet, die jeweils in allen der sechs aufgeführten Dimensionen (vgl. 3.2) eine Rolle spielen. Dieses VCLG-Modell der Chancengleichheit (siehe Abbildung 1) ist der Referenzpunkt für die Zertifizierung von Unternehmen.

Ausgehend von einem systemischen Verständnis – Organisationen als soziale, lernfähige Systeme mit vielfältigen Beziehungen zu ihrer Umwelt und komplexen Abläufen im Inneren – entwickeln wir im Folgenden die Einflussfaktoren, bei der Elemente des Trigon-Modells (Kalcher, Piber, Glasl 2020) als Heuristik dienen.

Organisations-Politik

Gemäss Trigon-Modell (Kalcher, Piber, Glasl 2020: 75) geht es bei der Politik einer Organisation um deren langfristigen Pläne, resp. die Unternehmenspolitik, deren Leitsätze etwa für die Produkt-, Finanz-, Kosten- oder Personalpolitik. Sander und Hartmann (2019: 62-63) beschreiben, dass in der «politischen Perspektive» Fragen von Interessen, Zielen, Werten und Machtverhältnissen im Zentrum stehen. In Bezug auf Chancengleichheit ist es zentral auf Macht und Ressourcen, Koalitionen und Netzwerke zu fokussieren (Sander & Hartmann 2019). Einzelne Akteur*innen haben in Organisationen mehr oder weniger Positionsmacht, Informationsmacht, Autoritätsmacht, Kontrolle über Ressourcen oder Entscheidungen, etc. Politik hat neben einer formalen immer auch eine informelle Seite. Hier stellt sich also u.a. die Frage, ob die oberste Führung Anliegen der Chancengleichheit aktiv unterstützt (im Sinne von «make it happen» und nicht nur «let it happen») und auch, ob an wichtigen Schlüsselpositionen im Unternehmen Personen unterschiedlichen Geschlechts vertreten sind.

Beispiele von Untersuchungsfragen für die Organisations-Politik aus der Dimension Anstellung & Rekrutierung:

«Sind Ziele bez. Geschlechterdurchmischung, wie somit einhergehende Vorzugsregelungen bei der Personalgewinnung und -auswahl definiert und werden regelmässig überprüft (ev. auch für einzelne Gruppen wie Führungspersonen)?»

Organisations-Struktur

Gemäss Trigon (Kalcher, Piber, Glasl 2020: 75) geht es bei der Struktur einer Organisation, um deren Statuten, ihre Aufbauprinzipien, die Führungshierarchien, die Linien- und Stabstellen sowie die zentralen und dezentralen Stellen. Sander und Hartmann (2019: 59-62) beschreiben in der «strukturelle Perspektive» die Organisation als eine Art Maschine, wo es primär darum geht, die Mission und die strategischen Ziele zu erreichen und dazu möglichst wenig Ressourcen einzusetzen. In Bezug auf Chancengleichheit geht es aus der strukturellen Perspektive v.a. darum, daraus konkrete, klare, messbare Chancengleichheitsziele festzulegen und diese mit einem Controlling-Instrument zu überprüfen. Hauptanliegen des Controllings ist es, Ziele in routinemässige Planungs- und Steuerungsprozesse einer Organisation zu integrieren. Optimalerweise sind Chancengleichheitsziele in die jährlichen Zielvereinbarungen von Führungskräften integriert und die Zielerreichung auch mit einer Leistungslohn-Komponente verknüpft (Sander & Hartmann 2019: 59-62).

Beispiele von Untersuchungsfragen für die Organisations-Struktur aus der Dimension Anstellung & Rekrutierung:

«Werden Statistiken zum Geschlechterverhältnis Bewerbung/Anstellung vom Controlling ausgewertet und aus dem Ergebnis regelmässig Konsequenzen abgeleitet?»

Organisations-Prozesse

Gemäss Trigon (Kalcher, Piber, Glasl 2020: 75) geht es bei den Prozessen und Abläufen einer Organisation um Arbeitsprozesse wie Kernprozesse, Supportprozesse, Managementprozesse, Entscheidungsprozesse, aber auch Planungs- und Steuerungsprozesse. Sander & Hartmann (2019: 62-63) beschreiben, dass es sich aus einer sogenannten «Humanressourcen-Perspektive» um Gruppenprozesse, Kooperationsverhalten und Führungsgrundsätze handelt, also ganz generell um

Organisationsentwicklungsprozesse. Hier stehen konkret Aufgabengestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Personalentwicklungsprozesse u. Ä. im Zentrum der Chancengleichheit. Dies bedeutet die Untersuchung und Beurteilung von Rekrutierungsprozessen, Leitungsbeurteilungs- und Beförderungssystemen, der Entlohnung sowie, Weiterbildungsmöglichkeiten.

Beispiele von Untersuchungsfragen für die Organisations-Prozesse aus der Dimension Anstellung & Rekrutierung:

«Wird eine systematische Dokumentation der Auswahl im Bewerbungsgespräch mit Hilfe eines Übersichts bogens, auf welchem die für die auszuführende Stelle relevanten Schlüsselkompetenzen samt Ausprägungen der einzelnen Kandidat*innen abgetragen werden, erstellt?»

Organisations-Kultur

Gemäss Trigoni (Kalcher, Piber, Glasl 2020: 75) geht es bei der Kultur einer Organisation um deren gesellschaftliche Aufgabe, die Mission, den Sinn und Zweck einer Organisation, deren Philosophie, Grundwerte und auch deren Selbstimage und um das «historische Selbstverständnis» einer Organisation. Sander und Hartmann (2019: 63-65) beschreiben wie die «kulturelle Perspektive» die Aufmerksamkeit darauf lenkt, wie Organisationsmitglieder Ereignisse wahrnehmen und interpretieren. Was ist die als gemeinsam erlebte soziale Wirklichkeit und wie wird deren Sinn vermittelt. Alltagspraktiken, Routinen, Alltagsrituale, Witze, Geschichten und Symbole sind Momente, wo die Unternehmenskultur sichtbar und erlebbar wird. Die Organisationskultur wurde zudem als die Summe von Grundannahmen und Lösungen, welche gut funktioniert haben, um als selbstverständlich zu gelten (Edgar Schein 1992) definiert. Meistens gibt es in einer Organisation(-einheit) eine dominante Sicht der Dinge – dominante Narrative. Die Kultur ist die Referenzgrösse für alles was normal, geboten, vernünftig, sinnvoll oder erstrebenswert gilt und mit bestimmten Argumentationsketten begründet, gestützt und reproduziert wird. In Bezug auf Chancengleichheit stellt sich insbesondere die Frage, ob eine Kultur herrscht, in der bestehende Werte und Normen kritisch reflektiert und diskutiert werden, insbesondere in Bezug auf bestehende Rollenerwartungen und Stereotypen. Wichtig ist die Frage, welche impliziten Annahmen und Stereotypen von «guter Führung», «gutem Management» und «guter Arbeit» vorherrschen und ob diese z.B. mit Teilzeitarbeit / Homeoffice vereinbar sind oder nicht (vgl. Lanfranconi 2014; Sander und Hartmann 2019: 63-64).¹⁰ Auch Utoft (2020) beschreibt die Wichtigkeit von organisationalen Narrativen für Gleichstellung in Organisationen. Geschichten in den Organisationen beeinflussen die aktuellen und zukünftigen Entscheidungen betreffend Chancengleichheit. Sowohl positive wie auch negative kulturelle organisationale Narrative beeinflussen die Chancengleichheit.

Beispiele von Untersuchungsfragen für die Organisations-Kultur aus der Dimension Anstellung & Rekrutierung:

¹⁰ Durch die Covid-19-Pandemie wurde nun in vielen Organisationen tendenziell ein Kulturwandel vorangetrieben (Lanfranconi 2021; Lanfranconi & Da Rui forthcoming).

«Ihrer Einschätzung nach: Werden in Ihrem Unternehmen Frauen und Männer im Rekrutierungsverfahren (Ausschreibung, Bewerbungsprozess, Anstellung, etc.) im Allgemeinen gleichbehandelt?» (Aus der Mitarbeitenden-Befragung)

4 Beschreibung des Kriterienkatalogs

Im Folgenden werden die einzelnen Gleichstellungs-Dimensionen (im blauen Kreis des Modells, vgl. Abbildung 1) beschrieben und gemäss ihrer Bedeutung innerhalb der CLG-Zertifizierung eingegrenzt. Anhand der im VCLG-Modell beschriebenen Faktoren Politik, Struktur, Prozesse und Kultur, im weissen Kern des Modells) werden die einzelnen Dimensionen weiter aufgeschlüsselt. Anhand von in der Fachliteratur beschriebenen und als wirksam befundenen Massnahmen werden Fragen formuliert, welchen im Rahmen des Zertifizierungsprozesses nachgegangen wird. Der Kriterienkatalog wurde für mittlere (unter 250 Mitarbeitende) und kleine Unternehmen (unter 50 Mitarbeitenden) angepasst. Einzelne Fragen wurden für diese Unternehmen weggelassen oder angepasst. Zusätzlich zu den im VCLG-Modell vorhandenen vier Faktoren (Politik, Struktur, Prozess und Kultur) wird wo sinnvoll anhand von Kennzahlen der Grad der erreichten Gleichstellung gemessen.

4.1 Lohngleichheit

Wie im VCLG-Modell ersichtlich, beeinflussen die Politik, die Struktur, die Prozesse und die Kultur die Chancengleichheit im Bereich Lohn in einem Unternehmen.

Der Faktor **Politik** beinhaltet in der Dimension Lohngleichheit Massnahmen, die Lohnungleichheit erkennen, sowie die Kommunikation der aktuellen Situation. Es wird also gefragt, ob das Unternehmen regelmässig Lohnanalysen durchführt und ob deren Resultate kommuniziert werden.

Lohndiskriminierung entsteht auch, wenn eine formal den Lohn betreffende geschlechtsneutrale Regelung im Ergebnis wesentlich bzw. überwiegend Angehörige eines Geschlechts ohne sachlichen Gründe gegenüber jenen des anderen Geschlechts erheblich benachteiligen (Marti Whitebread 2015: 11). Demnach muss untersucht werden, ob die **Strukturen** im Bereich Lohn diskriminierungsfrei sind. Dies bedingt ein vorhandenes, transparentes und diskriminierungsfrei ausgestaltetes Lohnsystem hinsichtlich sämtlicher Lohnbestandteile (Rubery & Koukiadaki 2016), sowie eine diskriminierungsfreie Einstufung in dieses. Unter einem Lohnsystem wird ein schriftlich festgehaltenes System, welches mindestens definierte Funktionen sowie ein definiertes Lohnspektrum pro Funktion beinhaltet verstanden. Eine diskriminierungsfreie Einstufungspraxis bedingt, dass das Arbeitspensum und die Arbeitsunterbrechungen (beispielsweise auf Grund von Mutterschaft oder Militär) nicht beim möglicherweise berücksichtigten Dienstalter in die Berechnung hinzugezogen wird (Marti Whitebread 2015; Lanfranconi 2014) und dass regelmässige, diskriminierungsfreie Arbeitsplatzbewertungen vorgenommen werden (Rubery & Koukiadaki 2016).

Bezüglich des **Prozesses** der Lohnentwicklung muss untersucht werden, ob eventuell lohnrelevante Leistungsbewertungen (beispielsweise für Lohnerhöhungen, aber auch leitungsabhängige Lohnbestandteile) diskriminierungsfrei erfolgen (Krell et al. 2011, S. 331-400). Die Sensibilisierung und Schulung von Führungspersonen und Verantwortlichen aus dem HR im Bereich Lohngleichheit ist ein weiterer wichtiger Bestandteil des Prozesses zur Erreichung von Chancengleichheit im Bereich Lohn.

Betreffend die **Kultur** in der Dimension Lohngleichheit wird untersucht, ob die Mitarbeitenden die Erfahrung gemacht haben, dass Frauen und Männern gleich viel Lohn angeboten wurde und ob sie das Gefühl haben, dass gleichwertige Arbeit von Frauen und Männern gleich entlohnt wird.

In der Dimension Lohngleichheit ist der **Grad der erreichten Gleichstellung** essenziell: Die Abwesenheit von Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern ist zwingend für den Erhalt eines CLG-Zertifikats. Im Folgenden wird dargelegt, welche Mechanismen Lohnungleichheiten von Frauen und Männern zugrunde liegen und welche Form der Lohngleichheit im Rahmen eines CLG-Zertifikats im Unternehmen überprüft wird:

Auf Ebene der Unternehmen (Mesoebene), an welche sich das CLG-Zertifikat richtet, kann Lohnungleichheit auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden (Strub & Bannwart 2017):

Einerseits gibt es eine Ungleichstellung „*vor dem Markt*“:

- Frauen und Männer erwerben ausserhalb des Arbeitsmarktes im Durchschnitt nach Geschlecht unterschiedlich verteilte Merkmale, unter diese Merkmale fallen beispielsweise das Ausbildungsniveau, eine geschlechtstypische Berufswahl oder Berufsunterbrüche.

Andererseits gibt es eine Ungleichstellung „*auf dem Markt*“:

- Erstens wird darunter die sogenannte „Beschäftigungsdiskriminierung“ verstanden: also ungleicher Lohn bei gleicher Humankapitalausstattung, d.h. Frauen sind bei gleichem Humankapital vermehrt auf niedrigeren Positionen zu finden. Beschäftigungsdiskriminierung ist teilweise eine Folge von Ungleichstellungen „vor dem Markt“, kann jedoch auch auf Grund von diskriminierenden Anstellungspolitiken und betriebsinternen Regelungen entstehen und ist in diesem Falle verboten (vgl. Chancengleichheit unter Punkt 4.2).
- Zweitens ist damit Lohndiskriminierung im engeren Sinne gemeint: Wenn gleiche oder gleichwertige Arbeit geschlechtsspezifisch ungleich vergütet wird.

Lohnunterschiede, welche auf Grund von Ungleichstellung „vor dem Markt“ und „Beschäftigungsdiskriminierung“ zustande kommen, werden als *erklärter Lohnunterschied* bezeichnet. Erklärt bedeutet hierbei jedoch nicht, dass die Unterschiede legitim sind.¹¹ Jedoch fallen diese sogenannten erklärten Lohnunterschiede nicht unter Lohnungleichheit gemäss GIG, sondern nur geschlechtsspezifische Lohnungleichheit von gleicher oder gleichwertiger Arbeit. Der VCLG übernimmt die Definition von Lohngleichheit gemäss GIG für die Dimension Lohngleichheit. Zwingend für den Erhalt eines CLG-Zertifikats ist demnach die Abwesenheit von *unerklärter Lohnungleichheit* (d.h. Lohnungleichheit für gleiche oder gleichwertige Arbeit). Die Abwesenheit von erklärten Lohnunterschieden

¹¹ Das Zitat von Shepela und Viviano (1984) behält leider auch gut 35 Jahre später noch seine Gültigkeit: „Frauen verdienen weniger, weil sie Frauenarbeiten verrichten, und Frauenarbeiten werden geringer bezahlt, weil sie von Frauen ausgeübt werden“.

(auf Grund von Ungleichstellung «vor dem Markt» oder «Beschäftigungsdiskriminierung») wird im CLG-Zertifikat zwar untersucht, sie ist jedoch nicht zwingend für den Erhalt eines CLG-Zertifikats.

Im Sinne des GIG ist Lohnungleichheit für gleiche oder gleichwertige Arbeit weiter nur dann relevant, wenn sie innerhalb eines Unternehmens beobachtbar ist, nicht aber zwischen verschiedenen Unternehmen. Das heisst: Wird in einem Unternehmen die Buchhalterin schlechter bezahlt als der Buchhalter, handelt es sich um Lohndiskriminierung im Sinne des GIG. Verdienen allerdings Buchhalterinnen im Unternehmen A weniger als Buchhalter im Unternehmen B, stellt dies keine Diskriminierung dar. Analog dazu steht auch bei der CLG-Zertifizierung nur Lohnungleichheit innerhalb eines Unternehmens, nicht aber zwischen Unternehmen oder auf gesamtwirtschaftlicher Ebene im Fokus.

Die so definierte Lohnungleichheit (gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit innerhalb eines Unternehmens) kann aufgeteilt werden in individuelle und systematische Diskriminierung (Binggeli et al. 2018).

„Individuelle Diskriminierung bezieht sich dabei auf eine Lohndiskriminierung, die *mindestens zwei Personen unterschiedlichen Geschlechts* betrifft, welche

- die gleiche Funktion,
- gleichwertige Funktionen oder
- Funktionen mit unterschiedlicher Bewertung ausüben (z.B. wenn X einen niedrigeren Lohn erhält als Y, obwohl die von Y ausgeübte Funktion niedriger bewertet wurde).

Systematische Diskriminierung bezieht sich dabei auf Lohndiskriminierung:

- Zwischen der Gesamtheit der Frauen und der Gesamtheit der Männer innerhalb einer Organisation
- Statistisch signifikant gegenüber 0% oder gegenüber einer Schwelle von 5% (Beschaffungswesen des Bundes)» (Binggeli et al. 2018).

Gemäss GIG sind beide Diskriminierungsformen verboten und einklagbar (Binggeli et al. 2018).

Im Rahmen des CLG-Zertifikats werden nicht die individuellen, sondern die systematischen Lohnunterschiede gemessen. Dabei muss festgehalten werden, dass die Abwesenheit von systematischer Lohndiskriminierung nicht dafür garantiert, dass keine individuelle Lohndiskriminierung vorliegt.

Lohnungleichheit im Sinne des CLG-Zertifikats ist dann erreicht, wenn es keine systematische Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern für gleiche oder gleichwertige Arbeit innerhalb eines Unternehmens gibt und die Rahmenbedingungen für eine faire Lohnpolitik im Unternehmen gegeben sind. Dies betrifft Regelungen, welche für Frauen und Männer sowohl direkt wie auch indirekt ungleiche Auswirkungen haben.

Im Zusammenhang mit dem Faktor Geschlecht wird weiter untersucht, ob Mitarbeitende mit Teilzeitpensum ungleich behandelt werden. Dies aus folgendem Grund: Nach wie vor arbeiten in der

Schweiz vorwiegend Frauen in Teilzeit (BFS 2021). Eine (lohnmassige) Benachteiligung von Teilzeitarbeitenden hat also insgesamt zur Folge, dass vor allem Frauen benachteiligt werden. Dies wurde auch vom Bundesgericht so festgehalten:

„Gemäss bundesgerichtlicher Rechtsprechung ist es klarerweise nicht zulässig, Teilzeitan-gestellte für gleichwertige Arbeit anteilmässig tiefer zu entlohnen als Vollzeitangestellte. Das Bundesgericht verweist darauf, dass eine solche anteilmässige geringere Entlohnung in der Literatur als Paradebeispiel für eine geschlechtsspezifische Diskriminierung gelte, da davon mehrheitlich Frauen betroffen seien“ (Marti Whitebread 2015: 10).

Die konkrete Operationalisierung der Dimension Lohngleichheit ist im Kriterienkatalog zu finden.

4.2 Rekrutierung, Anstellung, Austritt und Entlassung

Benachteiligungen oder gar Ausschlüsse zu Arbeitsstellen aufgrund des Geschlechts sind gemäss GIG verboten¹². Dies betrifft bei der Rekrutierung, bei der Anstellung, sowie bei Entlassungen sowohl die direkte Diskriminierungen (offensichtliche Diskriminierung auf Grund des Geschlechts, offensichtlich geschlechtsspezifische Auswahlkriterien), sowie auch mögliche indirekte Diskriminierungen (beispielsweise Bevorzugung von Personen mit „männlichen“ Karrieremodellen (Kaufmann 2022a, 94-97; 122-127; Lanfranconi 2014).

Wie im VCLG-Modell ersichtlich, beeinflussen die Politik, die Struktur, die Prozesse und Kultur die Chancengleichheit im Bereich Rekrutierung und Anstellung in einem Unternehmen.

Betreffend die **Politik** in einem Unternehmen bieten Rekrutierungsprozesse eine Möglichkeit zur aktiven Förderung von Gleichstellung: Durch eine gezielte Anstellung und Rekrutierung von Frauen und Männern können bestehende Ungleichheiten ausgeglichen werden. Sind beispielsweise Frauen in gewissen Funktionen unterrepräsentiert, kann eine Zielquote dazu führen, dass bei gleicher Qualifikation Frauen bevorzugt in diesen angestellt werden. Dieses Vorgehen ist nach GIG zulässig und nicht diskriminierend (Kaufmann 2022a, 129-144). Für die Situation, wenn mehrere gleich gut geeignete Personen für die vakante Stelle zur Verfügung stehen, sollen klare Regelungen (beispielsweise Los ziehen oder Förderung einer paritätischen Geschlechterquote) definiert sein (Krell et al. 2011). Die Bemühungen bei der Rekrutierung und Anstellung im Bereich Gleichstellung sollen überprüft werden, indem eine Statistik zum Geschlechterverhältnis der eingegangenen Bewerbungen sowie der anschliessend eingestellten Personen geführt und diskutiert wird. Auch bei Entlassungen und Kündigungen soll eine Statistik über das Geschlechterverhältnis geführt, ausgewertet und regelmässig diskutiert werden. Bei der Rekrutierung (insbesondere von Führungspersonen) soll das Unternehmen darauf achten, dass die Diversity-Kompetenzen der sich bewerbenden Personen (beispielsweise Sensibilität bezüglich Gleichstellung, Weiter- und Ausbildungen im Bereich Gleichstellung und Diversity, Einstellung zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Einstellung zu Job- und Top-Sharing) einen Einfluss auf die Bewertung der Kandidat*innen haben (Krell et al. 2011,).

¹² Ausnahmen stellen bisher bestimmte Berufe (Sänger*in, Schauspieler*in) oder Funktionen dar, die wirklich und sachlich geboten ans Geschlecht gebunden sind (Arbeit im Frauenhaus)

Die gesamte **Struktur** der Rekrutierung muss auf Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern überprüft werden. Bereits bei Stellenausschreibungen wie auch bei den darauffolgenden Einstellungsverfahren dürfen Personen nicht aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert werden (Kaufmann 2022a, 92-97).

Zur Vermeidung von Diskriminierung ist bei allen Rekrutierungs- und Anstellungs**prozessen** darauf zu achten, dass kompetenzbasiert rekrutiert und angestellt wird: das heisst, dass bei der Auswahl des Personals nur auf solche Faktoren geachtet wird, die tatsächlich bei der zu besetzenden Arbeitsstelle nötig sind:

«Zum anderen müssen die „sachlichen Gründe“, die bei der Beurteilung der Qualifikation und Eignungsfeststellung von BewerberInnen zugrunde gelegt werden, geprüft werden, ob sie wirklich diskriminierungsfrei sind. Die „sachlichen Gründe“ sollten also nicht auf Kriterien und Kompetenzen abstellen, die eher von Männern erbracht werden (können), die aber für die Eignung und Qualifikation keine Rolle spielen.» (Bothfeld et al. 2016: 218).

Hierfür ist es gemäss Kay (2011) essenziell, im Rekrutierungsprozess als erstes eine systematische und objektive Anforderungsanalyse durchzuführen. Sie bietet die Grundlage für ein diskriminierungsfreies Auswahlverfahren:

„Im betrieblichen Alltag geht der Merkmalsanalyse selten eine systematische Arbeitsanalyse voraus; auch liegt häufig keine aktuelle Arbeitsplatzbeschreibung vor. Im Bedarfsfall zieht sich die mit der Personalauswahl betraute Person auf ihre Erfahrung zurück und benennt mehr oder weniger intuitiv die wesentlichen Personenmerkmale. Gelegentlich wird dieses Vorgehen durch das Heranziehen beliebig zusammengestellter Merkmalslisten unterstützt. Es ist unwahrscheinlich, dass auf diesem Wege ein vollständiges, wirklichkeitsnahes und unverzerrtes Anforderungsprofil gewonnen werden kann, dass die Chancen von Frauen nicht ungerechtfertigt verringert. (...) Ohne eine entsprechende Anforderungsanalyse ist es nicht möglich zu prüfen, ob ein Auswahlverfahren mittelbar diskriminierend ist“ (Kay 2011: 247).

Beim Auswahlverfahren muss anschliessend weiter auf die Auswertung von sämtlichen Merkmalen, welche nicht im Zusammenhang mit den Anforderungen der Arbeitsstelle stehen, verzichtet werden. Hierfür bietet eine systematische Erstellung einer Dokumentation der Auswahl, indem auf einem Übersichtsbogen die relevanten Kriterien samt Ausprägungen der einzelnen KandidatInnen abgetragen werden, eine gute Grundlage. Sie stellt sicher, dass nur solche Merkmale einer Person überprüft werden, die für den vakanten Arbeitsplatz von Bedeutung sind (Kay 2011). Auf die Auswertung nicht arbeitsplatzrelevanter Lebenslaufdaten wie Name, Geschlecht, Familienstand, vorhandene Kinder, Hobbys, Herkunftsfamilie usw. wird dabei verzichtet (Krell et al. 2011). In Bezug auf Gleichstellung ist hierbei wichtig zu erwähnen, dass berufliche Kontinuität nur berücksichtigt werden soll, wenn für den Arbeitsplatz die Arbeitserfahrung wichtig ist.

Weiter ist entscheidend, wie und wo nach Bewerber*innen für eine vakante Stelle gesucht wird: „Die Entscheidung über Beschaffungswege und -mittel ist im Zusammenhang mit möglicher Diskriminierung von Frauen von erheblicher Bedeutung, weil auf diesem Wege darüber entschieden wird, ob Bewerberinnen weniger stark angesprochen werden (sollen) als Bewerber.“ (Kay 2011: 249).

Stellenausschreibungen müssen daher geschlechtsneutral formuliert und gestaltet sein: „Männliche Stellenbewerber adressierende Stellenanzeigen können von potenziellen Bewerberinnen als Signal aufgefasst werden, als Frau keine Chance im Auswahlverfahren zu haben, woraufhin sie sich gar nicht erst bewerben“ (Kay 2011: 249).

Stellen sollten aus gleichstellungsförderlichen Gründen immer (auch) extern ausgeschrieben werden: „Sofern der Frauenanteil an den bereits Beschäftigten unterproportional ist, wird dieser Zustand bei interner Beschaffung zwangsläufig aufrechterhalten“ (Schiek 2011: 54). Wird dies nicht gemacht, sollten alternativ interne Förderprogramme etabliert werden, die das Geschlechterverhältnis verbessern.

Das Diskriminierungspotential von Anstellungs- und Rekrutierungsprozessen kann weiter minimiert werden, indem die Prozessabläufe transparent und (möglichst) objektiv gestaltet werden (Bothfeld et al. 2016). Der Inhalt und die Reihenfolge der an die bewerbende Person gestellten Fragen muss standardisiert werden (Kay 2011: 255): „Freie Interviews, bei welchen sich die Interviewer*innen an keine Vorgaben hinsichtlich Inhalt und Reihenfolge der Fragen oder der Bewertung von Antworten halten müssen, bieten allerdings, dies steht außer Frage, Möglichkeiten, Frauen (wohl eher unbewusst) zu diskriminieren, z.B. indem Fragen nach Schwangerschaft oder Kindern gestellt werden oder indem bestimmte Fragen, die dazu geeignet sind, die Qualifikation deutlich in Frage zu stellen, ausschließlich an Frauen gerichtet werden.“ Idealerweise sind am Auswahlverfahren mehrere Personen beider Geschlechter beteiligt (Bothfeld et al. 2016).

Bezüglich Entlassungsprozessen soll durch genügend Vorkehrungen (schriftlicher, diskriminierungsfreier Prozess) sichergestellt werden, dass es nicht zu geschlechtsspezifischen Ungleichbehandlungen kommt. So soll beispielsweise verhindert werden, dass bei nötigen Entlassungen zuerst Teilzeitmitarbeitende entlassen werden.

Die **Kultur** betreffend Rekrutierungs- und Anstellungsverfahren wird untersucht, indem die Mitarbeitenden gefragt werden, ob sie den Eindruck haben, dass Frauen und Männer im Rekrutierungsverfahren gleichbehandelt werden und ob sie das Gefühl haben, dass sie die Stelle auch bekommen hätten, wenn sie ein anderes Geschlecht hätten. Weiter werden die Mitarbeitenden befragt, ob Frauen und Männer - falls es zu Entlassungen kommt - im Allgemeinen gleichbehandelt werden. Weiter kann die Kultur daran untersucht werden, ob bei der Stellenausschreibung eine gendersensible (Bild-)Sprache verwendet wird.

Der **Grad der erreichten Gleichstellung** wird untersucht, indem gemessen wird, ob Frauen und Männer in Funktionen mit gleichem betrieblichem Kompetenzniveau gleichermassen vertreten sind und ob die Geschlechterquote der neu angestellten Personen der Geschlechterquote der eingegangenen Bewerbungen entspricht.

Die konkrete Operationalisierung der Dimension Rekrutierung und Anstellung ist im Kriterienkatalog zu finden.

4.3 Gestaltung der Arbeitsbedingungen

Der Begriff „Gestaltung der Arbeitsbedingungen“ im Gleichstellungsgesetz (Art. 3 Abs. 1 GIG) ist weit gefasst. Er bezieht sich auf alles, was rechtlich oder auch faktisch zu einem Arbeitsverhältnis

gezählt wird: «Damit ist die gesamte Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses gemeint, also alle Regelungen, Massnahmen oder Handlungen, die bestimmen, wann, wo, unter welchen Bedingungen und in welcher Art und Weise eine Arbeit zu erbringen ist, welche Schranken Arbeitnehmenden auferlegt sind oder welche Freiheiten sie beanspruchen können, welchen Weisungen sie unterworfen sind oder welche Privilegien sie geniessen» (<https://www.gleichstellungsgesetz.ch/d169.html>, 18. Mai 2022, grundlegend Kaufmann 2022a, 98-102). Hierzu zählen etwa die Frage nach Ort- und Zeit-(un)-abhängigem Arbeiten (vgl. Lanfranchi & Da Rui forthcoming). Die längerfristigen Auswirkungen dieser Arbeitsformen auf die tatsächliche Gleichstellung muss kritisch im Blick behalten werden, denn Homeoffice macht häufig Leistungen weniger sichtbar und es kann zu Diskriminierungen bei der Aufgabenzuteilung kommen (Kaufmann 2022a, 101-102).

Wie im VCLG-Modell ersichtlich, beeinflussen die Politik, die Struktur, die Prozesse und Kultur die Chancengleichheit im Bereich Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen.

Innerhalb der CLG-Zertifizierung wird untersucht, ob das Unternehmen eine aktive **Politik** im Bereich Gleichstellung verfolgt, indem im Unternehmen ein klares Bekenntnis, eine klare Strategie im Bereich Gleichstellung vorhanden ist, konkrete Ziele und Indikatoren definiert sind, der Fortschritt im Bereich Gleichstellung überprüft und kommuniziert und regelmässig ein Gleichstellungsbericht erstellt und kommuniziert wird. Falls es schon einmal zu Verstössen gegen das Gleichstellungsgesetz gekommen ist, wird untersucht, wie das Unternehmen als Organisation sich dazu verhalten hat.

Weiter wird untersucht, ob die **Strukturen** der Arbeitsbedingungen gleichstellungsförderlich sind. Dies beinhaltet das Vorhandensein einer Gleichstellungsfachperson (inkl. Ressourcen, Pensum und Handlungsspielraum), eine möglichst grosse Autonomie der Mitarbeitenden betreffend Arbeitsort und Arbeitszeit, sowie diskriminierungsfreie Kriterien für eine befristete, resp. unbefristete Anstellung. Gleichstellungsförderlich wirkt sich auch eine grösstmögliche Autonomie der Mitarbeitenden in Bezug auf die Arbeitszeit (Arbeitstage, Arbeitszeiten), sowie den Arbeitsort aus. Es wird daher untersucht, ob sämtliche Mitarbeitenden so weit wie möglich über ihre Arbeitszeit und ihren Arbeitsort bestimmen können.

Direkte Diskriminierung innerhalb der Gestaltung der Arbeitsbedingungen liegt beispielsweise dann vor, wenn Frauen aufgrund ihres Geschlechts gewisse Arbeiten nie (selten) oder immer (meist) zugesprochen erhalten, beispielsweise aufgrund von stereotypen oder gesellschaftlichen Gepflogenheiten zu Rollen in der Arbeitswelt, wie etwa Blumengiessen oder Kaffee holen oder aber das Auswechseln der Druckpatrone (vgl. Lanfranchi 2014). Indirekte Diskriminierung hingegen ergibt sich beispielsweise, wenn berufliche Situationen von Frauen zu Benachteiligungen führen. Deshalb werden die **Prozesse** im konkreten Arbeitsalltag untersucht: Wird sichergestellt, dass auch bei Teilzeit (oder verminderter Arbeitsfähigkeit wie beispielsweise bei Schwangerschaft) keine Benachteiligung der Aufgabenzuteilung erfolgt und alle Personen gleichen Zugang zu allen Informationen haben? Nicht gut ist etwa, wenn gewisse Mitarbeitende (z.B. solche die im Stundenlohn angestellt sind), keine eigene E-Mail-Adresse haben oder zu wichtigen Sitzungen nicht eingeladen werden; Lanfranchi 2014). Wichtige Prozesse können indes, das Durchführen von regelmässigen und systematischen Mitarbeitendengesprächen sein. Idealerweise werden befristete Anstellungen, während dem Mutterschaftsurlaub und darüber hinaus verlängert, um den Wiedereinstieg für Frauen nach der Geburt eines Kindes zu gewährleisten und zu erleichtern. Ob dies so gehandhabt wird, wird innerhalb der CLG-Zertifizierung untersucht.

Schliesslich ist die **Kultur** bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen essentiell: Im Rahmen der CLG-Zertifizierung wird gefragt, ob Aufgaben aufgrund des Geschlechts, des Arbeitspensums oder einer Elternschaft unterschiedlich vergeben werden.

Anhand der Quote an teilzeitarbeitenden Personen in verschiedenen beruflichen Stellungen und zwischen Frauen und Männern wird untersucht, wie hoch der **Grad der erreichten Gleichstellung bei den Arbeitsbedingungen** ist.

Die konkrete Operationalisierung der Dimension Gestaltung der Arbeitsbedingungen ist im Kriterienkatalog zu finden.

4.4 Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und unbezahlter Care-Arbeit

Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit ist ein Thema der Gleichstellung zwischen den Geschlechtern, weil in der Schweiz die Verteilung von Pflegearbeit geschlechtsspezifisch. Werden Personen mit privaten Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen in der Arbeitswelt benachteiligt, ergibt sich daraus eine indirekte Diskriminierung zwischen Frauen und Männern. Unternehmen können die Vereinbarkeit von Beruf und Familie massgeblich unterstützen (Lanfranconi et al. 2018).

Wie im VCLG-Modell ersichtlich, beeinflussen die Politik, die Struktur, die Prozesse und Kultur die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit in einem Unternehmen.

Bezüglich der **Politik** in den zu zertifizierenden Unternehmen werden die Mitarbeitenden darüber befragt, ob ihrer Einschätzung nach, das Unternehmen dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und unbezahlter Care-Arbeit im Allgemeinen positiv gegenübersteht.

Innerhalb der CLG-Zertifizierung wird untersucht, ob die **Strukturen** bezüglich Eltern-, Mutterschafts-, Vaterschafts- und Adoptionsurlaub gut ausgestaltet sind. Dies, weil die Gewährung von Mutterschafts- bzw. Vaterschafts-, Eltern- und Adoptionsurlaub einen Einfluss auf Ungleichheiten in Bezug auf die Arbeitsmarktbeteiligung von Müttern und Vätern hat (Text Gleichstellen: 3). Um Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern resp. Müttern und Vätern im Erwerbsleben zu reduzieren, sind neben der Gewährleistung von Vaterschafts- und Elternurlauben verbindlichen Regelungen betreffend den Erhalt der Stellen oder auch zur Pensenreduktion für Mütter und Väter besonders wichtig (Lanfranconi 2014: 195-197). Weiter sind für die Gleichstellung bei der Elternschaft familienergänzende Kinderbetreuungseinrichtungen zentral (Müller et al. 2017: 5). Es wird daher erfragt, ob sich das Unternehmen finanziell an der Kinderbetreuung beteiligt (Müller et al. 2017). Ein weiterer Einflussfaktor auf die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit ist die Handhabung der Teilzeitarbeit in Unternehmen. So begünstigt die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit die Vereinbarung von Beruf und Privatleben. Es wird daher untersucht, ob es grundsätzlich in allen Positionen möglich ist, Teilzeit zu arbeiten und ob und inwiefern es die Möglichkeit gibt, das aktuelle Pensum zu verändern (neben der Reduktion vom Pensum ist auch die Möglichkeit zum Aufstocken zentral).

Bezüglich der **Prozesse** innerhalb des Unternehmens wird untersucht, ob das Thema der Vereinbarkeit bei Mitarbeitendengesprächen systematisch angesprochen wird und ob Führungspersonen bezüglich Vereinbarkeit systematisch geschult und sensibilisiert werden.

Gemäss einer Studie im Auftrag des Bundesamts für Sozialversicherungen (Rudin 2018) wurde

„bei mehr als zehn Prozent der Frauen bei der Bekanntgabe der Schwangerschaft über eine Auflösung des Arbeitsvertrags in gegenseitigem Einverständnis gesprochen oder eine Kündigung durch den Arbeitgeber nach dem Mutterschaftsurlaub in Aussicht gestellt. Nach der Niederkunft haben insgesamt sechs Prozent der befragten Frauen die Stelle von sich aus aufgegeben, drei Prozent haben nach Ablauf des Kündigungsschutzes eine Kündigung des Arbeitgebers erhalten. Es ist nicht bekannt, inwiefern eine selbst eingereichte Kündigung auch auf Drängen des Arbeitgebers erfolgte. Viele Mütter, die vor der Niederkunft berufstätig waren, aber nach dem Mutterschaftsurlaub keiner Erwerbstätigkeit nachgingen, begründeten ihre derzeitige Erwerbslosigkeit mit dem fehlenden Willen des Arbeitgebers, sie zu einem geringeren Pensum weiter zu beschäftigen. Eine Auswertung speziell für die CHSS¹³ zeigt, dass insgesamt elf Prozent der Frauen, die vor der Geburt erwerbstätig waren, nach dem Mutterschaftsurlaub nicht arbeiteten, obschon sie es wollten“ (Rudin 2018).

Aufgrund dieser Erkenntnisse muss im Rahmen des CLG-Zertifikats untersucht werden, ob die **Kultur** im Unternehmen so ist, dass es nach Elternschaft (und insbesondere nach Mutterschaft) nicht zum Verlassen des Unternehmens kommt und ob sich betroffene Personen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit allgemein und insbesondere nach der Geburt eines Kindes unterstützt fühlen, bzw. gefühlt haben.

Die konkrete Operationalisierung der Dimension Vereinbarkeit ist im Kriterienkatalog zu finden.

4.5 Weiterentwicklung, Förderung, Aufstieg und Karriere

Wie im VCLG-Modell ersichtlich, beeinflussen die Politik, die Struktur, die Prozesse und Kultur die Chancengleichheit im Bereich Weiterentwicklung, Förderung, Aufstieg und Karriere in einem Unternehmen.

Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, ihre **Politik** zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern umzusetzen, beispielsweise indem sie die Aufstiegs- und Karrierechancen für Frauen durch gezielte Förderung oder Mentoring-Programme verbessern. Bei solchen Angeboten ist darauf zu achten, dass sie keine gängigen hinderlichen Stereotypisierungen fördern. Zudem sollen Unternehmen durch die Erhebung, Auswertung und Diskussion von Statistiken zur Geschlechterverteilung bei der Laufbahnentwicklung (Führungs- und Fachkarrieren) hinsichtlich der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern beobachten und kontrollieren.

Betreffend die **Strukturen** von Aus- und Weiterbildung ist es einerseits wichtig zu untersuchen, wer Zugang zu Weiterbildungen hat, wem ein Unternehmen Zugang gewährt und andererseits, wer die vom Unternehmen angebotene oder (zeitlich oder monetär) geförderte Weiterbildung tatsächlich beanspruchen (kann). Grundlage für eine diskriminierungsfreie Praxis bieten hierfür klare Regeln-

¹³ Die «Soziale Sicherheit» CHSS ist die publizistische Plattform des Bundesamts für Sozialversicherungen. Neben der sachlichen und umfassenden Information über die Amtsgeschäfte und die Ressortforschung bietet sie Vertiefung auch zu versicherungs- und amtsübergreifenden Themen wie der Kranken- und Unfallversicherung, dem Arbeitsmarkt sowie der sozialen Sicherung im Allgemeinen.

gen betreffend Zugang zu und Unterstützung für Aus- und Weiterbildungen. Diese Regelungen müssen geschlechtsneutral ausgestaltet sein. Hierbei besteht bei unterschiedlichen Regelungen hinsichtlich der Position, dem Arbeitsfeld, der Funktion und dem Arbeitspensum ein gewisses Diskriminierungspotential (vgl. Kaufmann 2022a, 117-120).

Zu direkter Diskriminierung bei der Laufbahnentwicklung kommt es,

«wenn Frauen bei Beförderungen übergangen werden, obwohl sie besser qualifiziert sind, als beförderte Kollegen; wenn Frauen generell nicht in bestimmte Positionen befördert werden; wenn Frauen, die schwanger sind oder kleine Kinder haben, nicht befördert werden; wenn junge Frauen im Gegensatz zu älteren Frauen sowie älteren und jungen Männern für eine Beförderung nicht in Frage kommen [...], wenn Männer, die verheiratet sind, bevorzugt befördert werden, hingegen Frauen, die verheiratet sind, in der Regel nicht befördert werden etc.» (Freivogel 2009, 73)).

Grundlage für einen fairen **Prozess** in der Beförderungspraxis bieten klare formale Kriterien, welche für eine Beförderung erfüllt sein müssen. Diese müssen wiederum diskriminierungsfrei ausgestaltet sein. Unter «Beförderung» werden sowohl Führungs-, als auch Fachkarriereschritte verstanden.

Bei einer Beförderung entscheiden idealerweise nicht Einzelpersonen, sondern mindestens zwei Personen beiderlei Geschlechts über eine Beförderung. Zudem ist es wichtig, dass Führungspersonen bezüglich Diversity-Kompetenz in Bezug auf Laufbahnentwicklung und Karriere (Top-Sharing, Teilzeit in Führungspositionen, etc.) geschult werden.

Betreffend die **Kultur** des Unternehmens wird innerhalb des Zertifizierungsprozess untersucht, ob das Unternehmen insgesamt der Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungs- und Pflegearbeiten positiv gegenübersteht und ob die Mitarbeitenden dies auch so wahrnehmen.

Der **Grad der erreichten Gleichstellung** wird anhand von Kennzahlen zum Geschlechterverhältnis in verschiedenen beruflichen Positionen und Kompetenzniveaus erhoben.

Die konkrete Operationalisierung der Dimension Weiterentwicklung und Karriere ist im Kriterienkatalog zu finden.

4.6 Schutz vor sexueller Belästigung

Sexuelle Belästigung wird im Gleichstellungsgesetz als Diskriminierung aufgrund des Geschlechts bezeichnet. Auf eine nötige breite Definition wurde bereits oben hingewiesen (ausführlich Lempen 2006, Kaufmann 2022b). Relevant für eine Qualifizierung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz im Sinne des GIG sind folgende Punkte: Das Verhalten ist von einer Seite unerwünscht bzw. wird als die persönliche Integrität verletzend empfunden (Belästigungscharakter). Das Verhalten erfolgt am Arbeitsplatz (zu welchem auch Orte gehören, welche im Rahmen der Arbeit aber auch im Rahmen von Geschäftsanlässen aufgesucht werden) bzw. im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses (Arbeitskontext). Dabei ist keine Diskriminierungsabsicht erforderlich, die Frage der Absicht ist bedeutungslos, als sexuelle Belästigung gilt das, was als solche empfunden wird.

Wie im VCLG-Modell ersichtlich, beeinflussen die Politik, die Struktur, die Prozesse und Kultur den Umgang mit sexueller Belästigung in einem Unternehmen.

Arbeitgeber sind verpflichtet, Arbeitnehmende vor sexueller Belästigung zu schützen. Fehlende Prävention begründet unter Umständen eine Entschädigungspflicht des Arbeitgebers (Art. 5 Abs. 3, 4 GIG, vgl. Ueberschlag 2022, 214-221). Hierfür ist eine **Politik** seitens des Unternehmens nötig, welche ein klares Statement zur Nichttoleranz von sexueller Belästigung beinhaltet.

Um Arbeitnehmende vor sexuellen Belästigungen zu schützen wird empfohlen, **Strukturen** zu schaffen, die einerseits präventiv wirken und andererseits Handlungsoptionen für auftretende Fälle aufzeigen. Innerhalb der CLG-Zertifizierung wird überprüft, ob ein Grundlagendokument bezüglich des Schutzes vor sexueller Belästigung und geschulte Ansprechpersonen vorhanden und diese den Mitarbeitenden auch bekannt sind.

Die **Prozesse** für eine angemessene Reaktion auf Vorkommnisse müssen entwickelt sein und die verantwortlichen Personen müssen diese anwenden können. Reglemente können nur dann wirkungsvoll sein, wenn sie bekannt und gut implementiert sind (Krings et al. 2013). Innerhalb der CLG-Zertifizierung wird überprüft, ob die Mitarbeitenden über das Grundlagendokument betreffend sexueller Belästigung regelmässig informiert, Vorgesetzte zum Umgang mit sexueller Belästigung geschult und das konkrete Vorgehen in einem auftretenden Fall angemessen geplant ist. Als wirkungsvollster Schutz erweist sich ein sofortiges Reagieren auf Vorkommnisse.

Als bedeutend für den Schutz vor sexueller Belästigung erweist sich die **Kultur** des Unternehmens (Krings et al. 2013): Je mehr diese von gegenseitigem Respekt und ethischen Grund- und Führungsprinzipien geprägt ist und je tiefer die Grenzen von tolerierbarem Verhalten gesetzt sind, desto besser sind Mitarbeitende vor sexueller Belästigung geschützt. Innerhalb der CLG-Zertifizierung werden die Mitarbeitenden dazu befragt, ob sie sich im Arbeitsalltag schon einmal sexuell belästigt gefühlt haben und ob sie die Einschätzung haben, dass sexuelle Belästigung toleriert wird.

Die konkrete Operationalisierung der Dimension Schutz vor sexueller Belästigung ist im Kriterienkatalog zu finden.

5 Messmethodik

Im Folgenden wird beschrieben, wie die Lohn- und Chancengleichheit anhand der definierten Dimensionen in den Unternehmen untersucht werden wird. Die Fein-Operationalisierung (Ausformulierung der einzelnen Fragestellungen, Definition der Schwellenwerte und Wahl des Informationszugangs für die einzelnen Items) sind in dem Grundlagenpapier zugehörigen Kriterienkatalog zu entnehmen.

5.1 Informationszugänge

Um die oben genannten Dimensionen zu untersuchen und für die Zertifizierung bewerten zu können, braucht es verschiedene Informationszugänge.

Die verwendeten Informationszugänge werden im Folgenden beschrieben.

Datenanalyse nach SAMB anhand des Excel-basierten Logib-Tools

Anhand von vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten zu Persönlichkeitsmerkmalen (Alter, Geschlecht, Dienstjahre, Ausbildung), Funktionseinstufungen (berufliche Stellung, berufliches Kompetenzniveau mit mehr als 50 Mitarbeitenden, resp. Funktionsbewertung für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden) wird anhand des Standard Analysemodell des Bundes (SAMB) die Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern untersucht.¹⁴ Hierfür wird das Excel-basierte Tool „Logib“ verwendet. Logib Modul 1¹⁵ kann bei Unternehmen ab einer Grösse von 50 Mitarbeitenden (davon mindestens 10 Personen eines Geschlechts) angewendet werden. Logib Modul 2¹⁶ wiederum kann auch bei kleineren Unternehmen angewandt werden. Anhand der Logib-Analysen werden weitere Kennzahlen generiert (beispielsweise die Verteilung von Frauen und Männern auf verschiedenen Positionen).

Dokumentanalyse

Folgende Dokumente, wenn im Unternehmen vorhanden, werden dem VCLG zur Verfügung gestellt. Sie dienen der Analyse der Rahmenbedingungen im Unternehmen

- Leitbild, Strategiedokumente, Unternehmensverfassung
- Organigramm
- Personalreglement(e)
- Reglement(e) zur Entlohnung (Lohnsystem inkl. Betreffend sämtlichen Lohnbestandteilen wie Nacht-, Schicht-, oder anderen Zuschläge, Spesenreglement(e))
- Drei aktuelle Stellenausschreibungen, in möglichst unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Führungsstufen
- Reglement(e), Weisungen zu Rekrutierungsabläufen
- Reglement(e) zu Elternschaft, Teilzeit, Vereinbarkeit

¹⁴ Anerkanntes Instrument: Wird auch bei Kontrollen im Beschaffungswesen verwendet. Studie zu Validität des Modells: Felfe et al. 2015.

¹⁵ Vgl. <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/logib-triage/logib-modul-1.html>.

¹⁶ Vgl. <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/logib-triage/logib-modul-2.html>.

- Reglement(e) zu Aus- und Weiterbildung
- Reglement(e) zu Beförderungspraxis, Laufbahnmodelle, speziellen Förder- oder Mentoringprogrammen
- Merkblätter/Reglement(e) zum Schutz vor sexueller Belästigung
- Informationen zu Gleichstellungs- und Diversity-Aktivitäten
- Gleichstellungs-/Diversity-Bericht oder ähnliche Dokumente mit Fokus Gleichstellung, Diversity oder Vereinbarkeit
- Ev. weitere vorhandene in Bezug auf Gleichstellung relevante Dokument

Audit

Im Rahmen eines Audits werden verantwortliche Personen aus den Bereichen, welche die oben genannten Dimensionen gut kennen, befragt. Neben der Befragung der Mitarbeitenden (vgl. unten) müssen zusätzlich Gespräche mit Personen aus dem HR und – wenn vorhanden – Diversity-Fachpersonen geführt werden, um Informationen zu generieren, die in den Dokumenten allenfalls nicht zu sehen sind und welche v.a. helfen zu verstehen, wie Politik, Strukturen Prozesse und Kultur tatsächlich umgesetzt und gelebt werden im Unternehmen. Ebenfalls können teilweise die Ergebnisse validiert werden. Hierfür werden je nach Grösse des Unternehmens unterschiedlich viele Personen befragt. Folgende Angaben gelten als Richtgrüsse:

- kleine Unternehmen (bis 49 Personen im Unternehmen): 1-2 Personen,
- mittlere Unternehmen (50 bis 249 Personen im Unternehmen): 2-3 Personen,
- grosse Unternehmen: (250 bis 999 Personen im Unternehmen): 3-6 Personen,
- Grösstunternehmen (ab 1000 Personen) mind. 6 (z.B. HR von verschiedenen Einheiten)).

Tabelle 2: Am Audit teilnehmende Personen

Bereich	Anz. Personen	Geschlechterverteilung
Unternehmensleitung	Mind. 1	Wenn möglich eine Frau und ein Mann
Personalabteilung/HR	Mind. 1, bei grösseren Unternehmen mind. 2 Personen Wenn es mehrere Abteilungen mit eigener Personalabteilung gibt, mindestens von jeder Personalabteilung 1.	Wenn möglich mindestens eine Frau und ein Mann
Führungspersonen aus Fachbereichen/Abteilungen	Mind. 2 Personen	-
Gleichstellungs- oder Diversity-Beauftragte	Wenn vorhanden	-

Die Personen werden einzeln befragt, damit möglichst unverzerrte Informationen und Einschätzungen mitgeteilt werden können.

Mitarbeitenden-Befragung

Die Sicht der Mitarbeitenden wird in den Zertifizierungsprozess seit 2021 einbezogen. Hierbei muss eine Balance gefunden werden zwischen Praktikabilität, Akzeptanz der Unternehmen und aussagekräftiger Einbindung der Mitarbeitenden. Durch den Einbezug der Mitarbeitenden-Perspektive in den Zertifizierungsprozess kann einerseits erhoben werden, ob auch die gelebte Praxis gleichstellungsförderlich ist. Andererseits soll auch der laufende Zertifizierungsprozess bei den Mitarbeitenden bekannt werden, damit eine Sensibilisierung und Stärkung der Mitarbeitenden im Bereich Gleichstellung erreicht werden kann. Ihr Einbezug soll – anders als beim Audit – nicht nur dazu dienen, fehlende (in den Dokumenten und Daten nicht ersichtliche) Informationen zu generieren, sondern den neuen Bereich «gelebte Praxis» (meist Organisations-Kultur) evaluieren.

Konkretes Vorgehen: Durch eine standardisierte Onlinebefragung, welche jeder*m einzelnen Mitarbeitenden per Mail zugeschickt wird, werden Daten erhoben. Falls ein Teil oder alle Mitarbeitende per Mail nicht zu erreichen sind, kann ein Flyer auf Papier mit dem Zugangslink an die Mitarbeitenden verteilt werden. Damit vertretbar valide Aussagen auf Grund der Daten getroffen werden können, muss eine vorgängig definierte Rücklaufquote (beispielsweise 30%) erreicht werden. Die Befragung muss so gestaltet sein, dass sie zeitsparend ausgewertet werden kann. Das bedeutet, dass fast ausschliesslich geschlossene Fragen gestellt werden, die mit einem offenen Textfeld am Schluss ergänzt werden. Die Onlinebefragung soll ca. 3-7 Fragen pro Dimension enthalten und in ca. 10 Minuten ausfüllbar sein. In jeder Dimension werden (1) **Fragen zum eigenen Erleben** und danach (2) **Fragen zur persönlichen Einschätzung** gestellt.

Die Auswertung erfolgt nicht nach Abteilungen, sondern nach dem Gesamtunternehmen. Wo es inhaltlich wichtig ist, werden einzelne Antworten nach Gruppen (z.B. Geschlecht, Arbeitspensum) ausgewertet.

5.2 Item-Arten

Als Items werden in der wissenschaftlichen Praxis einzelne Fragen eines Erhebungsinstruments bezeichnet. Items sind jeweils einem bestimmten zu messenden Merkmal zugeordnet und liefern einen Wert für das zu untersuchende Merkmal. Items bestehen aus einer Frage sowie dazugehörigen Antwortoptionen und Bewertung der Antwortoptionen (im Rahmen des CLG-Zertifikats ersichtlich im Kriterienkatalog). Im Erhebungsinstrument des CLG-Zertifikats können drei verschiedene Item-Arten unterschieden werden:

Ranking-Item

Die meisten untersuchten Items innerhalb der CLG-Zertifizierung sind Ranking-Kriterien. Den Ranking-Items (Fragen) werden Antwortoptionen mit dazugehöriger Bewertung (numerisch 1-4) zugeordnet. Jedes Item wird bewertet, um den aktuellen Stand im Unternehmen abzubilden. Die zu zertifizierenden Unternehmen müssen nicht in sämtlich Aspekten (Items) die hohen Anforderungen des CLG-Zertifikats vollständig erfüllen. Insgesamt muss jedoch innerhalb jeder Dimension ein bestimmter Wert erreicht werden, damit ein CLG-Zertifikat ausgestellt werden kann (Schwellenwert vgl. Kapitel 7.3). Items können einander also innerhalb einer Dimension (beispielsweise Dimension

Vereinbarkeit) kompensieren. So kann beispielsweise ein grosszügiger Elternurlaub kompensieren, dass nicht in allen Positionen im Unternehmen Teilzeitarbeit möglich ist.

Must-Item

Einzelne Items müssen aus inhaltlichen Gründen für den Erhalt des CLG-Zertifikats zwingend erfüllt sein. Dies betrifft Items, die so grundlegend für die Gleichstellung von Frauen und Männern sind, dass ohne ihre Erfüllung unter keinen Umständen ein CLG-Zertifikat ausgestellt werden kann. Dies betrifft zum Beispiel die systematische Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern innerhalb des Unternehmens, welche zwingend eingehalten sein muss.

Einzelpunkt-Item

Gewisse Items können vom Unternehmen (Mesoebene, vgl. VCLG-Modell) nur bedingt beeinflusst werden, da sie zu grossen Teilen von Faktoren auf der Makro- und Mikroebene abhängig sind, etwa dass in bestimmten Branchen mehr Frauen, resp. mehr Männer einen Bildungsabschluss absolvieren. Solche Items werden als Einzelpunkt-Items definiert. Hierzu gehören teilweise die Kennzahlen für den Grad an bereits erreichter Gleichstellung: Sind in einem zu zertifizierenden Unternehmen beispielsweise annähernd gleich viele Frauen und Männer beschäftigt, werden hierfür Pluspunkte vergeben. Ist dieser Zustand in einem Unternehmen (noch) nicht erreicht, wird auf eine Negativbewertung verzichtet, da zu einem grossen Teil nicht unternehmensinterne Bedingungen das Geschlechterverhältnis in einem Unternehmen beeinflussen.

Filter/Ausschluss von Items

Einzelne Items können für gewisse Unternehmen (beispielsweise auf Grund der Unternehmensgrösse etwa bei kleinen- oder Kleinstunternehmen) irrelevant sein, oder es ist aufgrund von speziellen Umständen unmöglich, diese zu erreichen. Hierfür gibt es bei ausgewählten Items eine Filterfunktion, um die Items aus der Bewertung auszuschliessen. Mögliche Ausschlüsse werden im Rahmen des Audits mit Vertreter*innen des Unternehmens diskutiert, über einen definitiven Ausschluss entscheiden der VCLG. Ein Ausschluss muss in jedem Fall inhaltlich plausibel begründet werden.

5.3 Bewertung

Jede Antwortoption eines Items muss für den Zertifizierungsprozess bewertet werden. Hierfür werden für jedes Item maximal vier Abstufungen definiert (vgl. Kriterienkatalog). Die Abstufungen richten sich inhaltlich an den in Tabelle 4 beschriebenen 4-stufigen Bewertungssystem.

Tabelle 4: Vier Abstufungen innerhalb der Items

Numerische Bewertung	Inhaltliche Beschreibung ¹⁷
4	Sehr gute Rahmenbedingungen/Grundlagen für die Erreichung von Lohn- und Chancengleichheit vorhanden. Kein Handlungsbedarf
3	Rahmenbedingungen/Grundlagen für die Erreichung von Lohn- und Chancengleichheit sind vorhanden. Moderater Handlungsbedarf
2	Mangelhafte Rahmenbedingungen/Grundlagen für die Erreichung von Lohn- und Chancengleichheit bedingt vorhanden. Grosser Handlungsbedarf
1	Sehr mangelhafte oder fehlende Rahmenbedingungen/Grundlagen für die Erreichung von Lohn- und Chancengleichheit nicht vorhanden. Sehr grosser Handlungsbedarf

Die Abstufungen liegen je nach Item anhand einer inhaltlichen Beschreibung vor, oder aber anhand von Benchmarks (beispielsweise systematische geschlechtsspezifische Lohnungleichheit von 5%). Die Benchmarks sind inhaltlich begründet.

Die durchschnittlich erreichte Bewertung aller Items einer Dimension ergibt die Dimensionsbewertung. Jede einzelne Dimension muss für die Zertifizierung einen geforderten Mindestwert erreichen, d.h. die einzelnen Dimensionen können einander nicht kompensieren.

Die Dimensionsbewertungen werden anschliessend zu einer Gesamtbewertung (Mittelwert aller Dimensionen) zusammengezogen, welche über die Zertifikatsstufe entscheidet. Zur Erreichung einer Zertifikatsstufe werden die in Tabelle 5 beschriebenen Anforderungen gestellt.

¹⁷ [An-Nach](#) dieser Beschreibung richtet sich die Abstufung jedes einzelnen Items. Diese sind im Kriterienkatalog ersichtlich.

Tabelle 5: Gesamtbewertung und Zertifikationsstufen

Name	Inhalt des Zertifikats	Anforderung
CLGbasic	Die Analysen der Chancen- und Lohngleichheit ergeben, dass im Unternehmen die Rahmenbedingungen in den Dimensionen Lohngleichheit, Anstellung und Rekrutierung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit, Weiterentwicklung, Förderung und Karriere und Schutz vor sexueller Belästigung vorhanden bis gut sind und der Handlungsbedarf im Unternehmen moderat bis gering ist.	Numerische Gesamtbewertung: 3 bis 3.4
CLGbestpractice	Die Analysen der Chancen- und Lohngleichheit ergeben, dass im Unternehmen die Rahmenbedingungen in den Dimensionen Lohngleichheit, Anstellung und Rekrutierung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen, Vereinbarkeit von Beruf und Pflegearbeit, Weiterentwicklung, Förderung und Karriere und Schutz vor sexueller Belästigung gut bis sehr gut sind und der Handlungsbedarf in diesen Dimensionen gering bis nicht vorhanden ist.	Numerische Gesamtbewertung: 3.5 bis 4
CLGsustainable	Das CLGbestpractice wurde zwei Mal in Folge erreicht.	

5.4 Anwendung des Kriterienkatalogs

Der Kriterienkatalog ist das Messinstrument, auf welchem die Zertifizierung basiert. Damit der Zertifizierungsprozess möglichst objektiv standardisiert durchgeführt wird, ist der Kriterienkatalog so ausgestaltet, dass der individuelle Spielraum der zertifizierenden Personen möglichst klein ist. Trotzdem ist es nötig, dass die CLG-Zertifizierung durch geschulte Zertifizierer*innen durchgeführt wird.

Unter bestimmten Voraussetzungen ist es möglich, von den Vorgaben des Kriterienkataloges abzuweichen. So können einzelne Items ausgeschlossen werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Das Item spielt für das Unternehmen nachweislich keine Rolle. Die betrifft beispielsweise Regelungen zu Beförderungsprozessen, wenn in diesem Unternehmen keine Beförderungen möglich sind.
- Das Item kann für das Unternehmen nachweislich nicht sinnvoll beantwortet werden.

Der Ausschluss einzelner Items wird im Zertifizierungsbericht aufgeführt und begründet. Der Ausschluss eines Items muss von einer Expertin des VCLG abgesegnet werden.

6 Grenzen des Zertifikats

Die obig ausgeführten Definitionen von Lohn- und Chancengleichheit entsprechen dem aktuellen wissenschaftlichen Standard und beziehen sich auf die aktuellen gesetzlichen Regelungen, zudem sind sie durch die Methodentriangulation auch methodisch innovativ und tragen den verschiedenen Perspektiven Rechnung. Festzuhalten ist, dass unabhängig von der Messmethode und den gewählten Untersuchungsgegenständen insbesondere bei externen Untersuchungen nur beobachtet werden kann, was auf der „Hauptbühne“ dargestellt wird, nicht aber, welche Mechanismen auf der „Hinterbühne“ wirken (Krell et al. 2011: 416). Der Einfluss von in allen Unternehmen bestehenden verdeckten Mechanismen ist allerdings bei Gleichstellungsfragen nicht zu unterschätzen. Gleichstellungsfördernde Rahmenbedingungen können durch verdeckte Mechanismen und informell abweichenden Handhabungen abgeschwächt oder unterminiert werden.

Es ist ausserdem daran zu erinnern, dass das CLG-Zertifikat den Fokus auf systematische Lohn- und Chancengleichheit richtet. Die Abwesenheit von systematischer Lohnungleichheit, bzw. von (potenziell) diskriminierenden Rahmenbedingungen bezüglich Lohn- und Chancengleichheit garantiert nicht, dass es auf individueller Ebene dennoch zu Lohn- oder Chancenungleichheit, bzw. zu Verstößen gegen das GIG kommt.

7 Berichtlegung

Nach Abschluss der finalen Bewertung wird für jedes Unternehmen ein vorläufiger Bericht erstellt. Das Unternehmen nimmt einen Gegencheck vor, bevor der vorläufige Bericht besprochen und gegebenenfalls angepasst wird. In diesem Bericht werden die wichtigsten Erkenntnisse, die zentralen Handlungsempfehlungen und die erreichte Zertifikatsstufe festgehalten. Wo immer möglich, werden die Ergebnisse grafisch dargestellt. Weiter werden in einer Detailauswertung die Ergebnisse bezüglich der einzelnen Dimensionen ausgeführt. Aus diesen Ergebnissen werden konkrete Handlungsoptionen abgeleitet und aufgezeigt. Danach wird der endgültige Bericht abgeschlossen und ein allfälliges Zertifikat verliehen.

8 Literatur

- Ali, Faiza (2015): Gender Equality at Workplace. In: Mustafa Özbilgin und Jawad Syed (Hg.): Managing Diversity and Inclusion. An International Perspective. Los Angeles: SAGE, S. 109–133.
- Binggeli, Steve; Schröter, Oliver; Bieri, Jennifer (2018): Lohngleichheitsanalysen, in: Jusletter 26. März 2018.
- Bothfeld, Silke; Fuchs, Gesine; Leitner, Andrea; Rouault, Sophie (2016): Betriebliche Gleichstellungspolitik der Bundesverwaltungen im Ländervergleich. In: Gesine Fuchs, Silke Bothfeld, Andrea Leitner und Sophie Rouault: Gleichstellungspolitik öffentlicher Arbeitgeber. Analysen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Leverkusen: Budrich, Barbara, S. 209–236.
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2018): Analyse der Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern. Die Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern bleiben 2018 bestehen. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/medienmitteilungen.assetdetail.15864652.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2021): Teilzeitarbeit. Gefunden unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>
- Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) (2021): Das Gleichstellungsgesetz. Gefunden unter <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/recht/gleichstellungsgesetz.html>
- Felfe, Christiane; Trageser, Judith; Iten, Rolf (2015): Studie zu den statistischen Analysen der Eidgenossenschaft betreffend die Lohngleichheit von Frau und Mann. Schlussbericht. Schweizer Institut für Empirische Wirtschaftsforschung Universität St. Gallen; Infrac. St. Gallen, Zürich.
- Freivogel, Elisabeth (2009): Artikel 3: Diskriminierungsverbot. In: Claudia Kaufmann und Sabine Steiger-Sackmann: Kommentar zum Gleichstellungsgesetz. Basel: Helbing und Lichtenhahn, S. 48–113.
- Fuchs, Gesine (2013): Recht als feministische Strategie? Überlegungen anhand von Lohngleichheitskämpfen in der Schweiz. In: *Streit - Feministische Rechtszeitschrift* 31 (1), S. 3–13.
- Fuchs, Gesine (2018): Gleichstellungspolitik in der Schweiz. Einführung in ein umstrittenes Politikfeld. Opladen: Barbara Budrich.
- Fuchs, Gesine; Bothfeld, Silke; Leitner, Andrea; Rouault, Sophie. (2016): Gleichstellungspolitik öffentlicher Arbeitgeber. Betriebliche Gleichstellung in den Bundesverwaltungen Deutschlands, Österreichs und der Schweiz. Opladen, Berlin, Toronto: Barbara Budrich.
- Fuchs, Gesine; Lanfranconi, Lucia M.; Gebhard, Oriana (2018): Nationales Barometer Gleichstellung 2018. Fokus Lohngleichheit. Unter Mitarbeit von Franzisca Frania. Hg. v. Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten. Bern. Gefunden unter https://www.equality.ch/pdf_d/20181116_Nationales_Barometer_Gleichstellung_2018.pdf
- Kalcher, Trude; Piber, Hannes; Glasl, Friedrich (Hg.) (2020): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Haupt Verlag. 4. Auflage. Bern: Haupt Verlag.
- Kaufmann, Claudia (2022a): Artikel 3 Diskriminierungsverbot. In: Claudia Kaufmann und Sabine Steiger-Sackmann: Kommentar zum Gleichstellungsgesetz. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Basel: Helbing Lichtenhahn (Schriftenreihe Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB), S. 68–142.
- Kaufmann, Claudia (2022b): Art. 4 Diskriminierung durch sexuelle Belästigung. In: Claudia Kaufmann und Sabine Steiger-Sackmann: Kommentar zum Gleichstellungsgesetz. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Basel: Helbing Lichtenhahn (Schriftenreihe Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB), S. 143–186.
- Kaufmann, Claudia; Steiger-Sackmann, Sabine (Hg.) (2022): Kommentar zum Gleichstellungsgesetz. Unter Mitarbeit von Andrea Binder Oser. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Basel: Helbing Lichtenhahn (Schriftenreihe Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB).
- Kay, Rosemarie (2011): Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen. In: Krell et al. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Wiesbaden: Gabler, S. 242–260.
- Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik (6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Kriesi, Irene; Buchmann, Marlis; Sacchi, Stefan (2010): Variation in job opportunities for men and women in the Swiss labor market 1962-1989. *Research in Social Stratification and Mobility*, 28, 309-323.
- Krings, Franziska; Schär Moser, Marianne; Mouton, Audrey (2013): Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz: Wer belästigt wen, wie, warum? Besseres Verständnis heisst wirksamere Prävention. Schlussbericht Nationales Forschungsprogramm Gleichstellung der Geschlechter NFP 60.
- Lanfranconi, Lucia M. (2014): Gleichheit durch individuelle Lösungen? Betriebliche Folgen des Wirtschaftsnutzendiskurses in der aktuellen schweizerischen Gleichstellungspolitik. *GENDER. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 6(1), 93-110.
- Lanfranconi, Lucia M., Gebhard, Oriana, Lischer, Suzanne, & Safi, Netkey (2021). Das gute Leben im Lockdown? Unterschiede zwischen Frauen und Männern mit und ohne Kinder im Haushalt während des Covid-19-Lockdowns 2020: Befragung an einer Deutschschweizer Hochschule. *GENDER-Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft*, 13(2), 29–47.

- Lanfranconi, Lucia M.; Müller, Marianne; Pilotto, Maria; Fuchs, Gesine; Gebhard, Oriana (2018, unveröffentlicht): Literatur- und Marktanalyse zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Im Auftrag der Fachstelle UND.
- Lanfranconi, Lucia M.; Valarino, Isabel (2014): Gender Equality and Parental Leave Policies in Switzerland. A Feminist and Discursive Perspective. *Critical Social Policy*, 24(4).
- Lanfranconi, Lucia; Da Rui, Gena (forthcoming). Auswirkungen der Covid-19 Krise auf Familienfreundlichkeit und Gleichstellung in sensibilisierten Unternehmen – Unternehmensbefragung in zwei Schweizer Regionen.
- Lanfranconi, Lucia; Lanfranconi, Romana (2016): Gleichstellen eine Momentaufnahme. Film. Gefunden unter www.gleichstellen.ch
- Lempen, Karine (2006): Prévention et sanction du harcèlement sexuel - Les difficultés liées à la mise en oeuvre de mesures au sein des entreprises. In: *AJP* (11), S. 1432–1439.
- Lempen, Karine; Voloder, Aner (2017): Analyse der kantonalen Rechtsprechung nach dem Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (2004 - 2015). Hg. v. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. Bern. Online verfügbar unter <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:95036>, zuletzt geprüft am 31.07.2017.
- Lempen, Karine; Voloder, Aner (2021): Analyse der bundesgerichtlichen Rechtsprechung nach dem Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (2004-2019): Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG. Online verfügbar unter <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:147887>.
- Marti Whitebread, Claudio (2015): Lohngleichheit zwischen Frau und Mann: eine Auslegeordnung. *Aktuelle Juristische Praxis*. S. 1551-1558. Dike Verlag AG.
- Müller, Marianne.; Lanfranconi, Lucia M.; Fuchs, Gesine; Rabhi-Sidler, Sarah (2017a). Gleichstellen.ch – E-Learning - Gleichstellung im Bereich der Karriere in der Schweiz. Gefunden unter <http://gleichstellen.ch/src/media/gleichstellen-ch-Hintergrundinfos-Gleichstellungspolitik.pdf>
- Müller, Marianne.; Lanfranconi, Lucia M.; Fuchs, Gesine; Rabhi-Sidler, Sarah (2017b). Gleichstellen.ch – E-Learning - Gleichstellung im Bereich der Elternschaft in der Schweiz. Gefunden unter <http://gleichstellen.ch/src/media/gleichstellen-ch-Hintergrundinfos-Elternschaft.pdf>
- Neureiter, Martin; Palz, Doris (2008): Zertifikate, Standards und Audits. In: Habisch, A., Schmidpeter, R., & Neureiter, M. (Hrsg.). *Handbuch Corporate Citizenship*. S. 447-465. Berlin Heidelberg: Springer.
- Rabhi-Sidler, Sarah; Lanfranconi, Lucia M.; Fuchs, Gesine; & Müller, Marianne (2017): Gleichstellen.ch – E-Learning - Lohnungleichheit in der Schweiz. <http://gleichstellen.ch/src/media/gleichstellen-ch-Hintergrundinfos-Lohnungleichheit.pdf>
- Rubery, Jill; Koukiadaki, Aristeia (2016): Closing the gender pay gap: A review of the issues, policy mechanisms and international evidence. ILO. Geneva.
- Rudin, Melania (2018): Mutterschaftsurlaub: Erwerbsunterbrüche vor und nach der Geburt. *Soziale Sicherheit CHSS 03/2018*. Gefunden unter <https://soziale-sicherheit-chss.ch/de/mutterschaftsurlaub-erwerbsunterbrueche-vor-und-nach-der-geburt/>
- Sander, Gudrun; Hartmann, Ines (2019): Einführung einer Diversity-and- Inclusion-Kultur – eine herausfordernde Management-Aufgabe. In: Marlies, W. Fröse; Beate, Naake; Maik, Arnold (Hg.): *Führung und Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 53–70.
- Schick, Dagmar (2011): Was Personalverantwortliche über das Verbot der mittelbaren Geschlechtsdiskriminierung wissen sollten. In: Gertraude Krell, Renate Ortlieb und Barbara Sieben (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 41–58.
- Shepela, S. T.; Viviano, A. T. (1984): Some Psychological Factors Affecting Job Segregation and Wages. In: Remick, Helen (Hg.): *Comparable Worth and Wage Discrimination: Technical Possibilities and Political Realities*, Philadelphia: 47-58.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO); Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) (2008): Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz Informationen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Gefunden unter <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen/Dienstleistungen/Publikationen/und/Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschuren/sexuelle-belaestigung-am-arbeitsplatz---informationen-fuer-arbei.html>
- Strub, Silvia; Bannwart, Livia (2017): Analyse der Löhne von Frauen und Männern anhand der Lohnstrukturhebung 2014. Schlussbericht. Im Auftrag von: Bundesamt für Statistik BFS, Abteilung Wirtschaft Sektion Löhne und Arbeitsbedingungen. https://www.buerobass.ch/fileadmin/Files/2017/BFS_2017_LohnanalysenLSE2014.pdf
- The Economist (2020): The glass-ceiling index. Gefunden unter <https://www.economist.com/business/2021/03/06/is-the-lot-of-female-executives-improving>
- Tobler, Christa (2005): Indirect Discrimination. A Case Study into the Development of the Legal Concept of Indirect Discrimination under EC Law. Antwerpen, Oxford: intersentia.
- Ueberschlag, Jakob (2022): Art. 5 Rechtsansprüche. In: Claudia Kaufmann und Sabine Steiger-Sackmann: *Kommentar zum Gleichstellungsgesetz*. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Basel: Helbing Lichtenhahn (Schriftenreihe Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB), S. 187–236.
- Utoft, Ea Høg (2020): Exploring linkages between organisational culture and gender equality work-An ethnography of a multinational engineering company. In: *Evaluation and program planning* 79, S. 101791. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2020.101791.
- Zuber, Jessica (2017): Kein Problem, kein Bedarf?! Eine mixed-methods Analyse der Handlungsmotive für freiwillige unternehmensinterne Projekte im Bereich der Gleichstellungspolitik. Masterarbeit, Universität Bern, Institut für Politikwissenschaft.