

Die Lohnlücke los werden

UMSETZUNG. Die Frauenquote wird auch dazu beitragen, den so genannten „Gender Pay Gap“ zu schließen. Damit dies gelingt, muss HR viele Handlungsfelder beackern.

Von **Friedrich Fratschner**

Beobachtet man die aktuelle Diskussion zur Frauenquote, so erkennt man sehr schnell, dass diese Diskussion von Männern geprägt wird. Der Tenor: „Gute Frauen setzen sich auch so durch.“ Doch so einfach ist es nicht. Denn dass Frauen, insbesondere vor dem Hintergrund der Umfeldsituation (Kinderbetreuung, Wiedereinstieg) sowie der internen Karrieresituation (Akzeptanz von Frauen in Führungsfunktionen) Nachteile haben, zeigt sich offen oder verdeckt leider immer noch in vielen Unternehmen.

Sieht man sich die aktuellen Ergebnisse der Logib-D-Analyse (Lohngleichheit im Betrieb) an, die Baumgartner & Partner im Auftrag des Bundesfamilienministeriums in den letzten Jahren für 200 Unternehmen realisiert hat, dann fallen folgende Ergebnisse auf: Erstens, in relativ einfachen Stellen ist das Verhältnis von Frauen und Männern oft fast ausgeglichen. Und Frauen werden in einfachen und damit homogenen (tariflichen) Stellen im Hinblick auf die Entgelthöhe nicht wesentlich schlechter gestellt als Männer. Aber: In den höherwertigen Anforderungsstufen nimmt der Anteil der Frauen rasant ab. So sinkt der Anteil der Frauen von 24 Prozent bei operativen Führungsstellen auf zehn Prozent bei hoch qualifizierten Führungsstellen ab. Mithin sind in diesen höherwertigen Stellen Frauen fast nicht präsent. Gleichzeitig nimmt die Entgeltlücke zu.

Zweitens ist zu erkennen, dass Branchen, die sich durch eine relativ niedrige

Vergütung „auszeichnen“ der Frauenanteil relativ hoch ist.

Beide Aspekte zeigen, dass verschiedene Einflussfaktoren wirken: Zum einen die (fehlenden) Möglichkeiten zu einer Fach- und Führungskarriere für Frauen, zum anderen die spezifische Berufs- oder Stellenwahl von Frauen, wobei letzteres durch Faktoren wie Kinderbetreuung und cetera beeinflusst wird.

Demografischer Wandel, Frauenquote und Entgeltlücke

Das Thema wird aktuell von drei Entwicklungen getrieben: Dem demografischen Wandel und dem einhergehenden Fachkräftemangel, der gesetzlichen Frauenquote sowie der finanziellen Situation der Frau (Stichwort „Entgeltlücke“).

ERKLÄRUNG

Entgeltlücke

Der so genannte Gender Pay Gap wird meist „unbereinigt“ und „bereinigt“ angegeben. Was bedeutet das eigentlich?

Die unbereinigte Entgeltlücke von Frauen liegt aktuell bei circa 20 bis 25 Prozent. Das bedeutet, Frauen verdienen im Durchschnitt 20 bis 25 Prozent weniger als Männer. Wenn alle erklärbaren Kriterien für die Entgeltunterschiede abgezogen werden, verbleibt eine Lücke von fünf Prozent. Diese so genannte bereinigte Entgeltlücke lässt sich also nur auf das Geschlecht zurückführen.

Der demografische Wandel der Arbeitswelt kann in Zukunft nur erfolgreich bewältigt werden, wenn nicht konsequent ein Geschlecht ausgeblendet wird. Da sind sich fast alle Spezialisten einig. In diesem Kontext gehört die Steigerung des Frauenanteils über alle Ebenen zu den strategischen und damit zukunftssichernden Aufgaben eines modernen HR- und Diversity-Managements. So lange viele Unternehmen aber nur auf den Stereotyp des „Vollzeit-Mannes“ fokussiert sind und entsprechend rekrutieren, wird dieses System nicht nur teuer sondern auch unflexibel. Teuer bedeutet dabei erstens Knappheitspreise in der Recruiting junger Professionals und zweitens hohe Gehälter für männliche Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit (und langer Dynamisierung der Bezüge). Unter dem Gesichtspunkt „Kosten und Flexibilität“ ist es also ein Muss für HR die Ressource „Frau“ stärker in die Überlegungen zur Nachfolge- und Karriereplanung einzubeziehen.

Mit der gesetzlichen Frauenquote in Form der fixen und der Flexi-Quote wurde ein wichtiger Schritt getan, die Diskussion über den Anteil der Frauen in Vorstands- und Geschäftsführungsstellen in den Mittelpunkt zu stellen. Dies ist – insbesondere auch aus den Erfahrungen aus Logib-D und der weitgehenden Abwesenheit von Frauen in der Führungskarriere – positiv zu bewerten. Auch wenn aktuell Themen wie die Berechnung der Quote oder die Abgrenzung der Führungsebenen Probleme bereitet. Denn unabhängig davon ob es sich um Vorstandspositionen, sonstige Führungskräftestellen oder Spe-

pm UMFRAGE

Die gesetzliche Frauenquote ist da und betrifft viele Unternehmen. Wir möchten wissen, welche Ziele sich Ihr Unternehmen gesetzt hat und welche Instrumente und Tools Sie im Kontext von Frauenquote und Entgeltlücke einsetzen (werden). Nehmen Sie an der Umfrage von Baumgartner & Partner in Kooperation mit dem Personalmagazin teil!

<https://de.surveymonkey.com/r/HDGFKTW>

zialistenstellen handelt, muss es das Ziel sein, den Anteil an Frauen zu erhöhen.

Entgeltlücke zeigt Dilemma auf

Was die Entgeltlücke und deren Beseitigung betrifft, so zeigt die Analyse von bereinigter und unbereinigter Entgeltlücke das eigentliche Dilemma der aktuellen Situation auf: Das Problem ist nicht die bereinigte Entgeltlücke, sondern die weitgehende Abwesenheit von Frauen in der Fach- und Führungskarriere, was sich in der unbereinigten Entgeltlücke widerspiegelt. Frauen verdienen im Durchschnitt vor allem deswegen weniger, weil sie „niedrigere“ Positionen in den Unternehmen innehaben. Die gesamtdeutschen Verdienstunterschiede lagen 2014 unbereinigt bei 22 Prozent.

Dies zeigt, dass die gesetzliche Frauenquote sowie Bemühungen zur Beseitigung der Entgeltlücke in eine Richtung wirken: Frauen sollen dort vorkommen, wo es sie heute nicht gibt. In der Karriere. Denn dann wird die Entgeltlücke zu einem großen Teil von selbst geschlossen werden. Gleichwohl beobachten wir für die Vergütungen in den obersten Führungspositionen Tendenzen, die die Vermutung nahe legen, dass Frauen auch auf diesen Positionen benachteiligt werden (siehe Kasten „Vorstandsvergütung“).

Handlungsfelder und Ansatzmöglichkeiten für HR

Wenn die Erhöhung der Frauenanteile gemäß den ab 2016 geltenden gesetzlichen Quoten beziehungsweise der internen Quoten, die sich die Unternehmen selbst setzen (müssen), gelingen soll,



Wenn mehr Frauen in Führungspositionen kommen, schließt sich auch die Entgeltlücke .

muss dieses Ziel in sämtlichen Managementsystemen verankert werden. Frauenförderung muss konsequenter Teil der HR-Arbeit werden - über alle Ebenen des Unternehmens hinweg, und über alle Arbeitszeitmodelle hinweg. Im Folgenden zeigen wir, welche Handlungsfelder und Ansatzpunkte es für HR gibt - vom Anforderungsmanagement bis hin zu Zielvereinbarungen.

Unternehmenskultur: Sichtbarkeit der Frauen erhöhen

Ziel jedes Unternehmens sollte es sein, die Erhöhung der Frauenanteile als Teil der Diversity-Managements zu verstehen. Und dies nicht nur vor dem Hintergrund der in vielen Unternehmen immer noch bestehenden Boys-Clubs. Erforderlich ist vielmehr ein Kulturwandel, der Frauen und Männern den gleichen Zugang zu Führungsfunktionen eröffnet. Es ist notwendig, dass sich die Einstellung zu diesem Thema grundsätzlich wandelt. Die immer wieder gehörten Stellungnahmen „Was sollen wir mit Vormittagsfrauen?“, „Wir haben Frauen gefördert, aber diese sind dann schwanger geworden...“

oder „Frauen wollen nicht so leisten wie Männer“ sind typische von Männern geprägte Wahrnehmungen, die man durchbrechen muss. Wenn dies gelingt, verbessert das auch die Qualität von Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen und trägt zu einer vielfältigeren Meinungsbildung im Unternehmen bei.

Es mag viele Unternehmen geben, die berechtigterweise die Frauenquote als unberechtigten Eingriff in die Besetzung von Stellen der oberen Führungsebene(n) aus hausinternen Gründen ablehnen. Was aber wichtig ist: Viele Frauen sehen es nicht als opportun an, Karriere zu machen, zumal die Unternehmen für eine Frau oft gar keine Karrierevorbilder anbieten. Insofern ist die Quote (die sich Unternehmen selbst geben sollten) natürlich sinnvoll. Denn erstmals werden Frauen für andere Frauen als „nacheiferungswürdige Leistungsträger“ sichtbar.

Wenn man diesen Kontext in den Vordergrund der Betrachtung stellt, dann kann aus der Quotenfrau (mit guter Leistung) ein positiver Schub zur Akzeptanz von Frauen in Top-Jobs durch das Unternehmen gehen. Und das führt da-

zu, dass in einigen Jahren gar nicht mehr über die Quote diskutiert wird.

Recruiting und Stellenbesetzung: Die „Pipeline“ füllen

Wenn sich Unternehmen mit der Erhöhung des Frauenanteils beschäftigen, dann sollten sie allerdings nicht immer nur auf die Top-Jobs schauen. Die Frauenanteile in den obersten Führungsebenen sind zwar medienwirksam, in den Unternehmen muss es aber um einen langfristigen und kontinuierlichen Aufbau des Frauenanteils auch und insbesondere im Middle-Management und in den MINT-Berufen gehen. Dies kann nur dann erfolgreich sein, wenn zum Beispiel bereits vor dem Berufseinstieg mit Schulen und Hochschulen kooperiert wird. So können Unternehmen auch die Wahrnehmung der Berufsbilder aus der Sicht junger Frauen verändern. Dies ist wichtig, denn die Sicherung von Fach- und Führungskräften wird ohne die Einbeziehung von Frauen in Zukunft nicht gelingen.

Karrieremanagement: Teilzeit in Top-Positionen ermöglichen

Unternehmen beschäftigen zu wenige Frauen in anspruchsvollen Spezialisten- und Führungsstellen. Dies ist darin begründet, dass diese höherwertigen Stellen meist nicht in Teilzeit angeboten werden oder dass es keinerlei Akzeptanz gibt für in Teilzeit wahrgenommene Spezialisten- und Führungsstellen.

80 Prozent aller Unternehmen kennen laut einer Erhebung des IW in Köln keine „Teilzeit-Führungsstellen“. Dies deckt sich mit den im Rahmen der Logib-D-Analyse gewonnenen Werten. Auch hier zeigt sich: Frauen sind auf mittleren und oberen Führungsstellen zu wenig präsent. Hier bedarf es eines radikalen Wandels, so lange Frauen (oder kinderbetreuende Männer) mit der Malaise der fehlenden adäquaten Kinderbetreuung konfrontiert sind. Die Alternative kann nicht länger lauten „Vollzeit intern“ oder „externer Dienstleister“. Wir sehen in vielen Projekten gut ausgebildete

STUDIE

Vorstandsvergütung

Eine Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zeigt: Weibliche Vorstände verdienen deutlich weniger als männliche.

Das BMFSFJ hat 2011 das Institut für Unternehmensführung am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und der Professur für Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen beauftragt, die Vorstandsvergütungen deutscher Unternehmen des Prime Standards (2005 bis 2010) zu untersuchen. Die Ergebnisse waren ernüchternd: In deutschen Aktiengesellschaften des Prime Standards existiert eine geschlechtsspezifische Entgeltlücke in Bezug auf die Vorstandsvergütung: Eine Frau im Vorstand verdiente demnach durchschnittlich 20,8 Prozent weniger als ein vergleichbarer männlicher Vorstand. Dies ist besonders alarmierend, weil es sich dabei um einen bereinigten Pay Gap handelt. Das heißt, die Lücke wurde unter Berücksichtigung von wesentlichen Einflussgrößen der Vorstandsvergütung (persönliche Charakteristika, Unternehmensmerkmale, Corporate-Governance-Eigenschaften) ermittelt.

HINTERGRUND

Frauenanteil und Unternehmenserfolg

Studien zufolge gibt es einen positiven Effekt zwischen dem Anteil von Frauen in Führungspositionen und der Unternehmensperformance.

Dies gilt bereits wenn nur eine Frau im Aufsichtsrat sitzt, ein entsprechend stärkerer Effekt ist zu beobachten, wenn ein höherer prozentualer Anteil von Frauen in Aufsichtsräten gegeben ist. Die positiven Effekte spiegeln sich sowohl in Bezug auf interne (zum Beispiel Gesamtkapitalrendite) als auch in Bezug auf externe Kennzahlen (zum Beispiel Markt-zu-Buch-Wert) wider. Das heißt, die Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen liegt im Interesse aller Stake- und Shareholders. Dabei sind die Effekte besonders positiv und robust bei Unternehmen, deren Fokus auf dem Privatkundengeschäft liegt. Frauen in den Leitungsgremien von B2C-Unternehmen bringen in besonderem Maße marktseitige Kompetenzen ein, weil hier die Entscheider auf Kundenseite oft ebenfalls Frauen sind. Gerade die Kommunikation mit diversifizierten Kundensegmenten erfordert diverse Führungsgremien. Ein weiterer positiver kausaler Zusammenhang ist auch bei Unternehmen nachgewiesen, die in Branchen arbeiten, in denen ein prozentual hoher Anteil von weiblichen Mitarbeitern beschäftigt ist. Dies ist erstens mit einer internen Legitimationspflicht zu begründen, aber auch mit dem Arbeitgeberimage: Besonders motivierte, leistungs- und aufstiegsorientierte Frauen empfinden ein solches Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber und stimmen durch die Wahl ihres Arbeitgebers mit den Füßen ab.

Frauen mit hoher Leistungsbereitschaft, die durch das Vollzeitdenken aktiv aus Karrierewegen ausgesteuert werden.

Betreuung während der Erwerbsunterbrechung und Wiedereinstieg

Zum Handlungsfeld Karrieremanagement und Verbesserung der Karrierechancen für Frauen gehört auch der

Umgang mit Erwerbsunterbrechungen. Nur wenige Unternehmen bieten ein konsequentes Programm zur Betreuung von Frauen (und Männern) während einer Erwerbsunterbrechung (Elternzeit, Pflegezeit, Sabbatical). Obwohl dies durch die neuen Medien relativ einfach umzusetzen wäre, verfügen die meisten Unternehmen nicht über ein

Bindungsprogramm während der Erwerbsunterbrechung. Auch Online- und Offline-Schulungsmöglichkeiten werden während der Erwerbsunterbrechung selten bereit gestellt, sodass viele Frauen bei ihrem Wiedereintritt fast eine neue Organisation vorfinden. Dies erschwert es, die Fach- oder Führungskarriere unterbrechungsfrei fortzusetzen. Wichtig ist auch, dass es konkrete Pläne und Vereinbarungen gibt, wie man die Frauen nach der Erwerbsunterbrechung schnell wieder ins Berufsleben eingliedert. Es darf nicht passieren, dass der berufliche Wiedereinstieg zum Karriereabbruch führt – so wie es heute insbesondere viele akademische Frauen erleben müssen.

Die Workshops zu Logib-D haben gezeigt, dass viele gut ausgebildete Frauen (insbesondere nach einer Erwerbsunterbrechung) auf niedrigerwertige und schlechter bezahlte Jobs ausweichen mussten, da es für gut ausgebildete Frauen zu wenige Teilzeit-Spezialistenstellen gibt. Das muss nicht sein. Gerade der HR-Bereich ist ein Musterbeispiel dafür, wie man Know-how durch den Einsatz von Teilzeitfrauen binden kann. Oft ist eine Teilzeitbeschäftigung besser geeignet, Know-how zu binden (und dazu noch kostengünstiger) als eine neue Vollzeitkraft einzustellen.

Leistungsmanagement: Feedbacksysteme überprüfen

Die Erfahrungen von Baumgartner & Partner und zum Teil auch die Logib-D-Beobachtungen haben gezeigt, dass Frauen in Feedbacksystemen oft schlechter abschneiden als Männer. Ob dies in der unterschiedlichen Entgeltfokussierung begründet ist oder in der unterschiedlichen Rollenwahrnehmung, mag von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Wenn aber Frauen schlechter im Feedback und in der Potenzialbemesung abschneiden, werden sie auch weniger an der Karriere teilnehmen können. Die Feedbacksysteme sollten deshalb auf jeden Fall im Hinblick auf das Gender-Thema überprüft werden. Denn oft sind

dort Rollenbilder hinterlegt, die eindeutig männlich belegt sind. Veränderungen im Bereich Leistungsmanagement wirken somit auch auf die Bereiche Unternehmenskultur und Karrieremanagement.

Anforderungsmanagement: Eingruppierung überprüfen

Immer wieder lässt sich feststellen, dass Stellen, die mehrheitlich von Frauen besetzt werden, schlechter eingruppiert werden als Stellen, die mehrheitlich von Männern besetzt werden, obwohl die Eingruppierung eigentlich stellenbezogen und nicht personen- oder geschlechterbezogen erfolgen sollte. Nur wenige Unternehmen analysieren dies regelmäßig. Schiefagen zwischen den Geschlechtern sind meist nicht in den dahinter liegenden Eingruppierungsverfahren begründet, denn die meisten anerkannten analytischen Bewertungsverfahren sind diskriminierungsfrei. Deshalb führt nach Ansicht von Baumgartner & Partner die Diskussion über diskriminierungsfreie Verfahren bei der Eingruppierung in die falsche Richtung. Es geht vielmehr darum, diese Bewertungsverfahren auch richtig anzuwenden.

Im Rahmen der 200 Logib-D-Analysen zeigte sich darüber hinaus auch, dass Männer im Tarifbereich schneller Karriere machen können als Frauen. Und zwar bevor Frauen an die immer wieder beschworene „gläserne Decke“ stoßen. Zum Teil ist die Höhergruppierung von Männern auch in unterschiedlichen Rollenbildern begründet ist: Männer kämpfen mehr für Höhergruppierungen als Frauen und männliche Führungskräfte zeigen dafür Akzeptanz –jedenfalls mehr als bei Frauen.

Vergütungsmanagement: Entgeltlücke ermitteln und schließen

Die Entgeltlücke ist – schon aufgrund des Wortes „Lücke“ – ein sogenanntes „Schuldthema“. Deswegen gehen viele Unternehmen es nicht aktiv an. Dabei geht es gar nicht um Schuldzuweisungen, sondern um die Frage, wie weit es Frauen

gelingt, bei gleicher oder vergleichbarer Anforderung der Stelle und persönlichen Leistung auch vergleichbar vergütet zu werden. HR sollte die Frage nach der Höhe der Entgeltlücke im eigenen Unternehmen unbedingt beantworten können. Außerdem sollte HR die Gleichwertigkeit der Tätigkeiten von Frauen und Männern im Vergleich zu ihren Verdiensten prüfen. Eine Durchführung eines analytischen Arbeitsbewertungsverfahrens schafft Rechtssicherheit, dass Frauen nicht mittelbar benachteiligt werden.

Zu beachten ist allerdings, dass die Höhe der Entgeltlücke keine finale Aussage über die (gute oder schlechte) Entwicklung und Förderung von Frauen in einem Unternehmen zulässt. Denn dort wo es keine Frauen gibt, ist auch die Lücke nicht existent. Und was hilft es, wenn 100 Männern zehn Frauen gegenüberstehen und diese dann vergleichbar bezahlt werden?

Außerdem – und dies ist ebenso bedeutsam – werden zusätzliche Vergütungselemente wie Zulagen oder Boni oft dort bezahlt, wo der Anteil der Männer sehr hoch ist. Diesbezüglich müssen unseres Erachtens auch die Tarifpartner neu nachdenken.

Ohne Reporting keine Veränderung

Auch wenn inzwischen viele Unternehmen den Frauenanteil reporten, so ist dies nur ein erster Schritt. Es muss in den Unternehmen zur täglichen Praxis werden nicht nur den Frauenanteil, sondern auch die oben genannten Aspekte konsequent zu reporten. Denn Führungskräfte werden ihr Verhalten nur anpassen, wenn sie durch Reports dazu gebracht werden, wenn es Ziele und Zielvereinbarungen zum Anteil der Frauen, zum Anteil Potenzialträger und zur Vergütung gibt. ■



**DR. FRIEDRICH A. FRATSCHE-
NER** ist Geschäftsführender
Partner bei Baumgartner & Part-
ner Management Consultants.