BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Logib-D
geprüft

Ergebnisse zum Logib-D-Projekt im Kontext von Demografie und Fachkräftemangel.
Mai 2014

HR Strategy | Talent & Performance Management | Compensation-Management | Job-Evaluation & Career-Grading | Flexible Benefit Solutions

www.baumgartner.de Dr. Fratschner . Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH . Hoheluftchaussee 18 . 20253 Hamburg . +49 (40) 28 41 64 - 22

Gliederung

	Seite
Einleitung	3
Übersicht über ausgewählte Analysedaten	4
Die Entgeltlücke nach Branchen	6
Die Entgeltlücke nach Unternehmensgrößen	7
Entgeltlücke und Anteil Frauen nach Anforderungsniveau	8
Entgeltlücke und Anteil Frauen nach Führungsebene	10
Entgeltlücke nach Altersstufen	12
Entgeltlücke nach Ausbildung	15
Entgeltlücke im Tarif	16
Entgeltlücke nach Teilzeit	18
Demographie	20
Handlungsfelder	22

Einleitung

Logib-D
geprüft

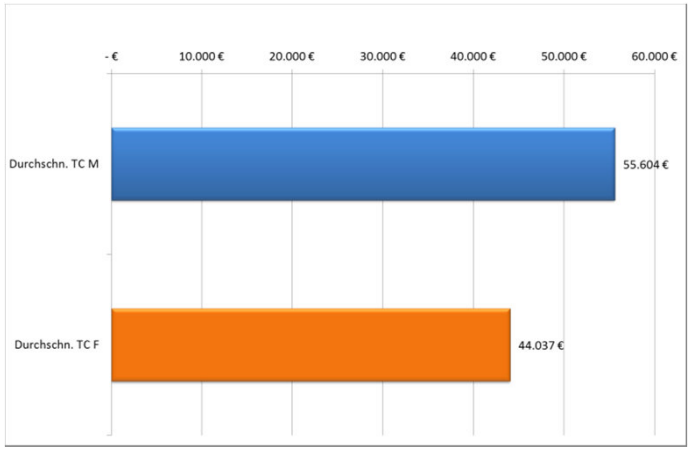
- Der „Gender Pay Gap“ ist in Deutschland im europäischen Vergleich mit mehr als 23% (Quelle: Stat. Bundesamt) zu Lasten von Frauen besonders groß.
- Definition Entgeltlücke: Unter der sogenannten geschlechtsspezifischen Entgeltlücke, d.h. dem sog. Gender Pay Gap, wird der Verdienstabstand zwischen Frauen und Männern verstanden, der sich als prozentualer Unterschied der durchschnittlichen Bruttoverdienste von Frauen zu dem der Männer (= 100 Prozent) ergibt.
- **Unbereinigte Entgeltlücke:**
  - **Die unbereinigte Entgeltlücke umfasst den durchschnittlichen Entgeltabstand von Frauen und Männern. Dies bedeutet, dass die durchschnittlichen Entgelte aller erwerbstätigen Frauen und Männer miteinander verglichen werden, ohne dass dabei die Ausbildung, die Betriebszugehörigkeit, die potenzielle Erwerbserfahrung etc. berücksichtigt werden. Spezifische Stellen- oder Persönlichkeitsmerkmale werden damit nicht berücksichtigt. Die unbereinigte Entgeltlücke wird sehr stark durch die Gehälter männlicher Top-Führungskräfte negativ beeinflusst (Quotendiskussion).**
- **Bereinigte Entgeltlücke:**
  - **Die bereinigte Entgeltlücke ergibt sich, indem die durchschnittlichen Entgelte von Frauen und Männern mit denselben Merkmalen verglichen werden. Dies bedeutet, dass der prozentuale Entgeltabstand ermittelt wird, der sich bei Berücksichtigung aller zur Verfügung stehenden erklärenden Variablen ergeben würde, d.h. beispielsweise bei gleicher Anzahl an Ausbildungsjahren, gleicher Anzahl an Betriebszugehörigkeitsdauer sowie gleicher Anzahl an potenziellen Erwerbsjahren [personenbezogene Merkmale] sowie gleichem Anforderungsniveau und gleicher beruflicher Stellung [arbeitsplatzbezogene Merkmale].**

Ergebnisse aus Logib-D (I)

Übersicht über ausgewählte Analysedaten

- Die Entgeltlücke liegt nach 200 Logib-D-Analysen bei 20,8 (alle Daten). Damit liegen die Ergebnisse aus Logib-D leicht unter den Daten des stat. Bundesamtes.
- Dies kann u.a. auch darin begründet sein, dass nicht alle Unternehmen alle Hierarchieebenen in die Analyse eingebracht haben.
- Da die unbereinigte Entgeltlücke mit dem Kreis der einbezogenen (männlichen) Führungskräfte stark ansteigt, kann dies eine Erklärung sein.

Durchschn. TC Männer	Durchschn. TC Frauen	Entgeltlücke alle Daten
55.604,3	44.036,5	-20,80%



- Der Anteil der Frauen liegt mit 40,84 % unter dem Anteil der Männer

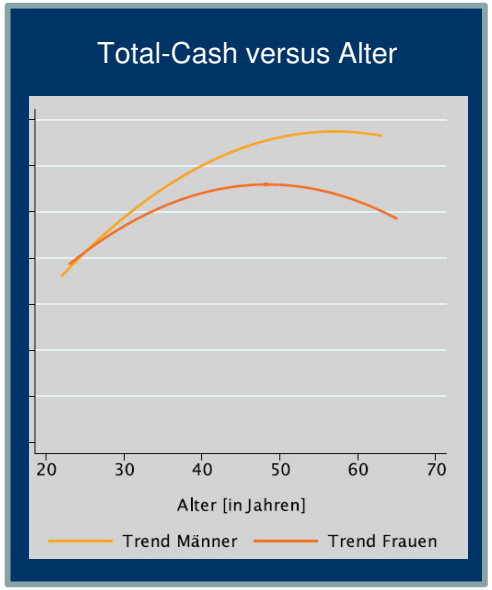
Durchschnittl. Anzahl Männer im Untern.	Durchschnittl. Anzahl Frauen im Untern.	Frauenanteil alle Daten
673,9	348,0	41,36%

Ergebnisse aus Logib-D (II)

Übersicht über ausgewählte Analysedaten

- Das Durchschnittsalter der Frauen liegt geringfügig unter dem Durchschnittsalter der Männer. Wichtig: In fast allen Unternehmen liegt das Durchschnittsalter der Mitarbeiter über 40 Jahren. In einzelnen Häusern sogar um die 50 Jahre.

Durchschnittl. Alter aller Männer	Durchschnittl. Alter aller Frauen	Altersdiff. Frauen
42,77	41,20	-1,57



- Die Ausbildungswerte (Jahre der Ausbildung (Schule/Ausb./Uni.) nach Vorschulzeit)) liegen mit 14,4 Jahren bei Frauen im Vergleich zu 14,9 Jahren bei Männern geringfügig niedriger. Diese bei beiden Geschlechtern festzustellenden guten Ausbildungswerte können die Entgeltlücke nicht erklären.

Ausbildungsjahre aller Männer	Ausbildungsjahre aller Frauen	Ausbildungsjahre-Diff. Frauen
14,92	14,40	0,52

- ohne Ausbildung = 10 Jahre Ausbildung
- Berufsausbildung / Abitur = 13 Jahre
  weiterführende Berufsausbildung = 15,5 Jahre
- Diplom Fachhochschule / Bachelor = 17 Jahre
- Diplom Universität / Master = 19 Jahre

Ergebnisse aus Logib-D (III)

Übersicht über die unbereinigte und bereinigte Entgeltlücke in einzelnen Sektoren

- Stellt man die **unterschiedlichen Branchen/Sektoren** in den Vordergrund der Analyse, so lassen sich folgende Ergebnisse ableiten:
  - » Branchen/Sektoren wie der Handel mit hohem Frauenanteil verfügen über eine relativ hohe (unbereinigte) Entgeltlücke.
  - » Die Sektoren Dienstleistung und Industrie liegen mit 20,80 und 17,84 % im Mittelfeld der statistischen Daten (unbereinigte Entgeltlücke). Die bereinigte Entgeltlücke liegt bei 3,88% (Dienstleistung) und 4,57% (Industrie).
  - » Branchen mit hohem Akademikeranteil von Frauen und Männern (IT/Ing.-Büro/ WP etc.) verfügen zumeist über eine relativ geringe Entgeltlücke (16,24 % / 5,57 %).
  - » Auffällig ist die über alle Sektoren bestehende Nähe der bereinigten Entgeltlücke zueinander.
  - » Dies bedeutet, dass Unternehmen mit geringer unbereinigter Entgeltlücke diesen Vorteil in der bereinigten Entgeltlücke nicht weiter umsetzen können.

Sektor	Bereinigte Entgeltlücke	Unbereinigte Entgeltlücke	Frauenanteil
Handel	-6,65%	-24,45%	47,89%
Dienstlstg.	-3,88%	-20,80%	53,79%
Industrie	-4,57%	-17,84%	31,15%
IT/Forschung	-5,57%	-16,24%	27,45%
Gesamt	-4,39%	-19,37%	41,36%

Ergebnisse aus Logib-D (IV)

Übersicht über die unbereinigte und bereinigte Entgeltlücke nach Unternehmensgrößen

- Stellt man die unterschiedlichen Unternehmensgrößen in den Vordergrund der Analyse, so lassen sich folgende Ergebnisse ableiten:
  - » Mit der Unternehmensgröße nimmt die unbereinigte Entgeltlücke tendenziell leicht ab (werte um 19%/20% versus Werte um 17%/18%)
  - » Beachte: Die unbereinigte Entgeltlücke würde sich aber deutlich verschlechtern, wenn alle (insb. größeren) Unternehmen die Gehaltsdaten des oberen Managements in die Logib-D-Analyse eingebracht hätten.
  - » Die bereinigte Entgeltlücke verbessert sich mit steigender Unternehmensgröße. Dies ist in der Vielzahl oft homogener (tariflicher) Stellen begründet sowie dnr besseren Strukturen im AT-Bereich. Zudem gibt es in kleineren Unternehmen mehr unikate Stellen, was die Entgeltlücke im Zweifel steigen lässt.

Unternehmensgröße	Diff aufgr. Geschlecht	Diff gesamt	Frauenanteil
< 200 MA	-5,49%	-20,37%	42,95%
200 - 500 MA	-4,74%	-19,75%	38,84%
500 - 1000 MA	-4,69%	-20,67%	46,36%
1000 - 5000 MA	-4,14%	-18,43%	42,99%
>5000	-2,87%	-17,62%	35,65%
Gesamt	-4,39%	-19,37%	41,36%

Ergebnisse aus Logib-D (V)

Anforderungsniveau

- In einfachen Stellen der Anforderungsstufe 1 ist das Verhältnis von Frauen (44,8%) und Männern 56,19%) fast ausgeglichen.
- Stellen mit hohem Anforderungsniveau (Stufe 5/6) sind zu 88% mit Männern besetzt.
- Nur in Unternehmen mit ausgeprägtem Dienstleistungscharakter (ohne gewerbliche Mitarbeiter) bzw. in Stabsstellen sind Frauen verstärkt vertreten.

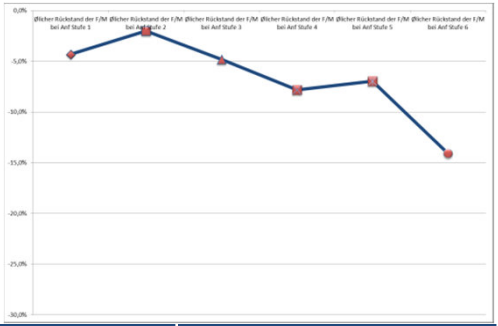
	Anforderungsstufe 1	Anforderungsstufe 2	Anforderungsstufe 3	Anforderungsstufe 4	Anforderungsstufe 5	Anforderungsstufe 6
Anteil Frauen	44,81%	28,12%	23,02%	16,99%	11,99%	11,01%
Anteil Männer	55,19%	71,88%	76,98%	83,01%	88,01%	88,99%

Ergebnisse aus Logib-D (VI)

Die Entgeltlücke wächst mit steigendem Anspruchsniveau der Stelle.

- Es lässt sich feststellen, dass Frauen in einfachen und damit homogenen Stellen nicht wesentlich schlechter gestellt werden als Männer. In der Stufe 2 (Sachbearbeitung) nimmt die Entgeltlücke ab.
- Mit der zunehmenden Wertigkeit der Stelle nimmt die Entgeltlücke aber wieder deutlich zu.

(1) Einfache und/oder repetitive Tätigkeiten (Un-/Angelernte)
(2) Wiederkehrende fachliche Aufgabenstellung (Berufsausbildung)
(3) Nur z.T. wiederkehrende fachliche Aufgabenstellung (Meister oder Ausbildung mit Erfahrung)
(4) Überwiegend selbständiges und qualifiziertes Arbeiten (Studium oder Meister, Berufsakademie mit Erfahrung)
(5) Sehr selbständiges und hoch qualifiziertes Arbeiten (Studium mit mehr als zwei Jahren Erfahrung)
(6) Höchst anspruchsvolle und komplexe Arbeiten (Studium mit mehr als acht Jahren Erfahrung)



Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Anforderungsstufe 1	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Anforderungsstufe 2	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Anforderungsstufe 3	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Anforderungsstufe 4	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Anforderungsstufe 5	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Anforderungsstufe 6
-4,31%	-2,01%	-4,82%	-7,82%	-6,96%	-14,08%

Ergebnisse aus Logib-D (VII)
Führung

- Mit zunehmender Führungsverantwortung gibt es fast keine Frauen mehr (11,01%), was die Diskussion um die Frauen-Quote widerspiegelt.
- Die Entgeltlücke ist insofern gar nicht entscheidend, sondern die „Abwesenheit“ von Frauen auf Führungsstellen.
- Die negative Einstellung zu Führung in Teilzeit trägt dazu nicht unwesentlich bei.

	ohne Führung	Führung Stufe 1	Führung Stufe 2	Führung Stufe 3	Führung Stufe 4	Führung Stufe 5
Anteil Frauen	44,81%	28,12%	23,02%	16,99%	11,99%	11,01%
Anteil Männer	55,19%	71,88%	76,98%	83,01%	88,01%	88,99%

Ergebnisse aus Logib-D (IX)

Erwerbsunterbrechung führt zu Entgeltlücke

- Es lässt sich feststellen, dass Frauen in den ersten Jahren des Berufseinstiegs (nach Berufsausbildung oder Bachelor/Master) nicht deutlich schlechter gestellt werden als Männer.
- Mit einer zunehmenden Berufserfahrung steigt diese Lücke aber in fast allen Unternehmen deutlich an.
- Dies wird in der Altersstufe „10-19 Jahren“ (dem typischen operativen (Teamleiter/AL-Karriere-Top) deutlich sowie in der nachfolgenden Stufe „über 19 Jahren“.

Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen bei Berufserfahrung von 1-4 Jahren	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen bei Berufserfahrung von 5-9 Jahren	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen bei Berufserfahrung von 10-19 Jahren	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen bei Berufserfahrung von > 19 Jahren
-2,58%	-3,82%	-13,87%	-23,09%

Ergebnisse aus Logib-D (X)

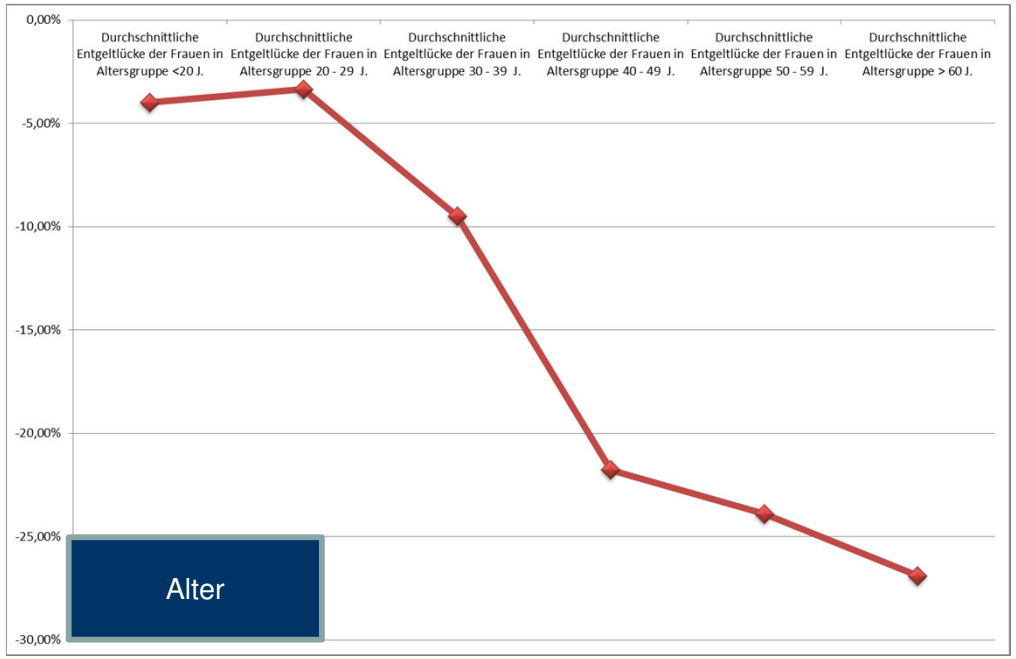
Erwerbsunterbrechung führt zu Entgeltlücke nach Altersgruppe

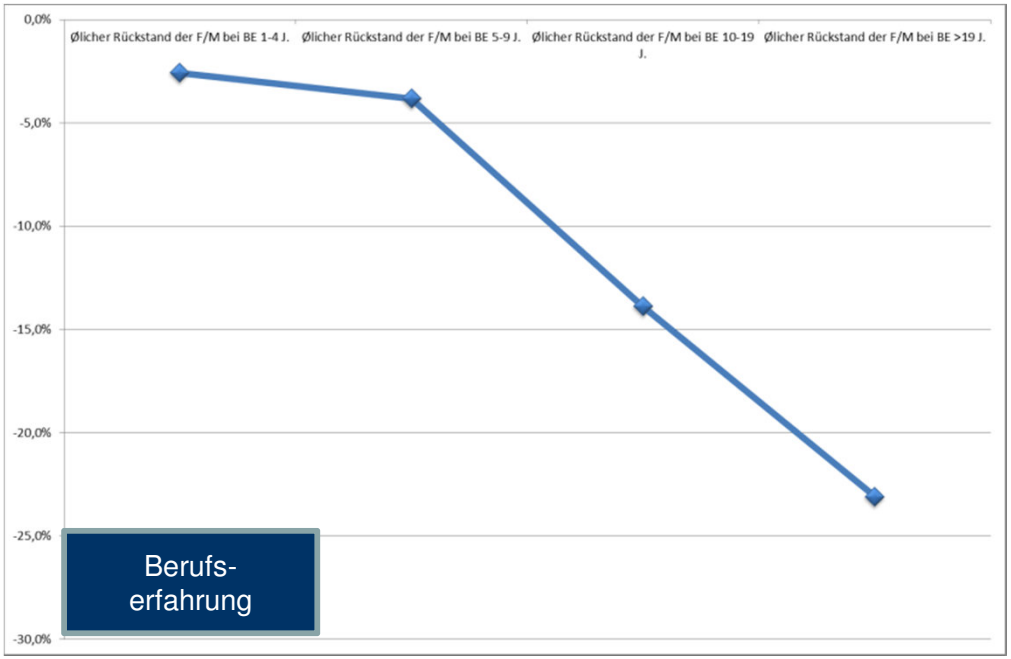
- Die Altersentwicklung zeigt die wesentlichen Schwachpunkte:
  - » Erster deutlicher Anstieg der Entgeltlücke ab 30 – 39 Jahren (Erwerbsunterbrechung)
  - » Weiterer deutlicher Anstieg bei 40 – 49 Jahre (Erwerbsunterbrechung und fehlende Karrierewahrnehmung)
  - » Zwei typische Optionen:
    - » Frauen kehren nicht ins Berufsleben zurück
    - » Gut ausgebildete Frauen finden sich in Teilzeit in einfachen Stellen wieder (Callcenter, Vertriebsinnendienst, Sachbearbeitung…).

	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Altersgruppe <20 J.	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Altersgruppe 20 - 29 J.	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Altersgruppe 30 - 39 J.	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Altersgruppe 40 - 49 J.	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Altersgruppe 50 - 59 J.	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in Altersgruppe > 60 J.
Entgeltlücke	-4,00%	-3,36%	-9,50%	-21,78%	-23,90%	-26,91%
Anteil Frauen	43,10%	48,87%	42,19%	40,52%	40,08%	33,69%

Ergebnisse aus Logib-D (XI)

Entgeltlücke nach Alter und Berufserfahrung (BE) im Vergleich





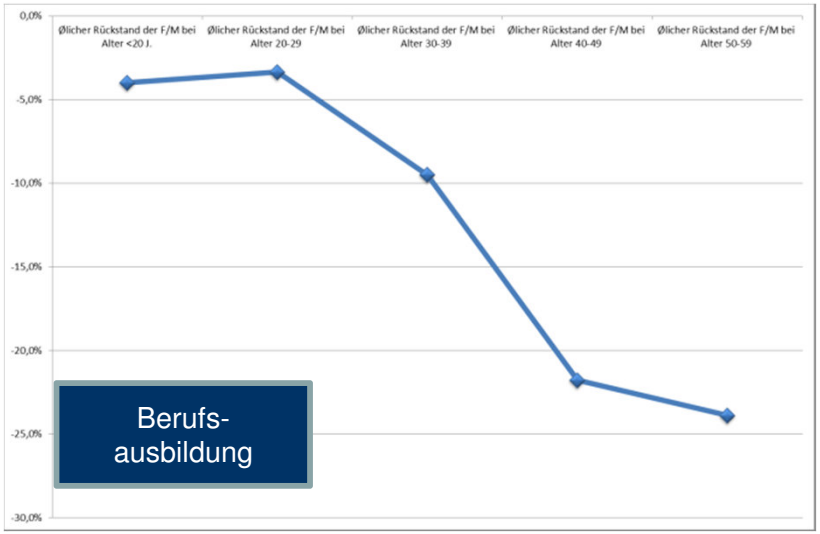
Ergebnisse aus Logib-D (XII)

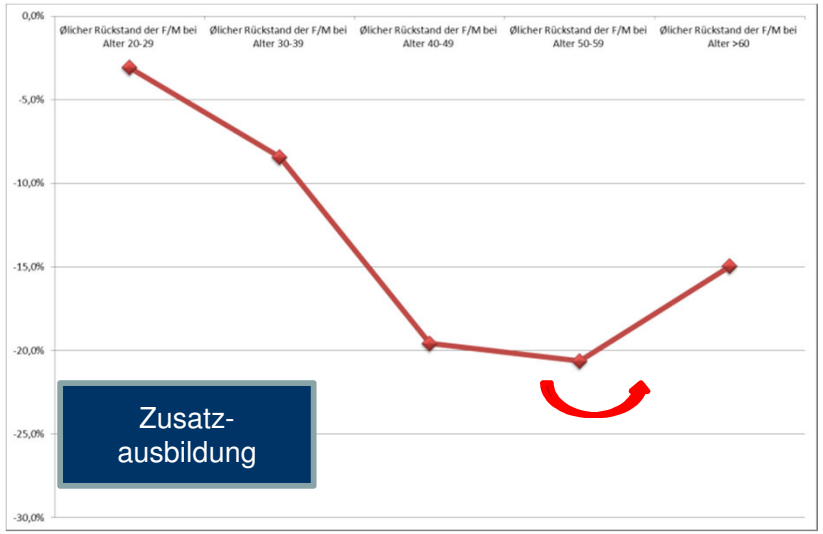
Ausbildung führt zu differenziertem Bild

- Es lässt sich feststellen, dass Frauen in den ersten Jahren des Berufseinstiegs (nach Berufsausbildung oder Bachelor/Master) nicht schlechter und zum Teil (FH/Bachelor) besser gestellt werden.
- Mit zunehmendem Alter steigt jedoch je Ausbildungsgrad die Entgeltlücke.
- Nur in der Gruppe „Mitarbeiter mit Zusatzausbildung“ und „FH/Bachelor“ kann die Lücke mit hohem Alter teilweise (Mitarbeiter mit Zusatzausbildung) bzw. (FH/Bachelor) reduziert werden.
- Welche Entwicklungen gibt es:
  1. In Unternehmen mit operativen Vertriebsfunktionen (Karriere für Mitarbeiter mit Berufsausbildung) werden Frauen mit Berufsausbildung (überwiegend hoher Anteil in der Sachbearbeitung) schlechter gestellt, da den Frauen Zusatzvergütungen nicht zukommen.
  2. In fast allen anderen Unternehmen überwiegt der Nachteil insbesondere für akad. Frauen.
  3. Nur in öffentl. Unternehmen ist dies aufgrund des hohen Anteils der Frauen in Führung und Teilzeit anders.

Ergebnisse aus Logib-D (XIII)

Entgeltlücke nach Ausbildungsstufen





Ergebnisse aus Logib-D (XIV)

Entgeltlücke im Tarifbereich?

- Eine Entgeltlücke im Tarifbereich wird von den meisten Unternehmen vorschnell verneint, da ein Tarif aufgrund des Stellen- und nicht Geschlechterbezugs nicht „zu Entgeltlücken führen könne“.
- Trotzdem stellen wir in fast allen Analysen auch eine Entgeltlücke im Tarifbereich fest.
- Worin kann das begründet sein?
  - » Unterschiedliche Eingruppierung von Männern und Frauen auf vergleichbaren Stellen.
  - » Unterschiedlich angewendetes Leistungsmanagement sowie Schlechterstellung von Frauen in Beurteilungsprozessen (angestrebte Normalverteilung der Leistungsbeurteilung führt zu systembasierter/verhaltensbasierter „Besserstellung von Männern“ und „Schlechterstellung von Frauen“).
  - » Stellen mit Männern partizipieren an Leistungsentgelten/Vertriebsprovisionen/Akkord stärker als Frauen.

Ergebnisse aus Logib-D (XV)

Erwerbsunterbrechung und folgende Teilzeit verstärkt die Entgeltlücke

- Die Teilzeitquote der Frauen beträgt in den teilnehmenden Unternehmen im Mittel 36,61%.
- Die Teilzeitquote ist in den meisten Unternehmen ein Treiber für die Entgeltlücke, da gut ausgebildete Frauen erfolgreich (und oft in Vollzeit) in die Berufswelt einsteigen, aber mit der Erwerbsunterbrechung und folgender Teilzeitbeschäftigung Nachteile erfahren.

Anteil Männer in Teilzeit	Anteil Frauen in Teilzeit
5,13%	36,61%

- Denn Erwerbsunterbrechungen…
  - » …führen zu einer Gehaltsdifferenz, da die temporär fehlende Dynamisierung dauerhaft nicht wieder aufgeholt werden kann.
  - » … führen zu Nachteilen, da die Wiedereingliederung in Teilzeit aus der Sicht vieler Häuser keine Führungsstelle ermöglicht (Führung in Teilzeit wird als wenig praktikabel erachtet).
  - » … führt zu Nachteilen, da gut ausgebildete Spezialistinnen ihre Karriere nicht fortsetzen, sondern nach der Erwerbsunterbrechung auf Sachbearbeiterstellen zurückgehen (umgekehrte Karriere).

Ergebnisse aus Logib-D (XVI)

Erwerbsunterbrechnung und folgende Teilzeit verstärkt die Entgeltlücke (II)

- Letztgenanntes Phänomen ist nicht nur betrieblich (Motivation, Nutzung von Potentialen…) sondern auch volkswirtschaftlich (Kosten der Ausbildung, Verfall des Wissens…) kritisch.
- Fehlende Fachkarrieresysteme für Frauen verstärken dieses Problem zusätzlich.

Ergebnisse aus Logib-D (XVII)

Entgeltlücke und Demographie

- Das Durchschnittsalter in den teilnehmenden Unternehmen liegt bei 41,2 Jahren (Frauen) und 42,7 Jahren (Männern).

Durchschnittl. Alter aller Männer	Durchschnittl. Alter aller Frauen
42,77	41,20

- Was sagen viele HR-Manager/innen?:
  - » „Da wir am Standort Deutschland nur wenig wachsen wird das Durchschnittsalter unserer Belegschaft bei abnehmender Bereitschaft die Stelle im Alter zu wechseln stetig anwachsen“.
- Was bedeutet das für das Thema Entgeltlücke?
  - » Die Entgeltlücke wird kfr. nicht geschlossen werden können, da bei geringer Fluktuation in Zukunft zunehmend eine Fortschreibung der Vergangenheit erfolgt.
  - » Die Personalkosten werden bedingt durch das höhere Alter der überwiegend männlichen Stelleninhaber (Anteil Frauen an der Belegschaft beträgt 41%) zu einem Problem insbesondere in den Administrationsbereichen (Buchhaltung, Gehaltsabrechnung….).
  - » ...

Ergebnisse aus Logib-D (XVIII)

Entgeltlücke und Demographie (II)

- Das Thema Teilzeit muss auch aus betrieblicher Sicht attraktiver werden um
  - den Frauenanteil zu erhöhen und die Entgeltlücke zu schließen
  - eine bessere Mischkalkulation der Personalkosten zu erreichen. Denn nur eine aktive Mischung hinsichtlich Alter und Geschlecht bringt Erfolg.

Ergebnisse aus Logib-D
Handlungsfelder (I)

- **Welche Handlungsfelder sind ein Muss?**
  - » Das alte Verständnis für die klassische (geringwertige) Teilzeittätigkeit für Frauen in der Sachbearbeitung muss überwunden werden. Wir benötigen aber auch eine höhere Teilzeitquote älterer männlicher Mitarbeiter (Demographie, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Gesundheitsmanagement) um Frauen in alters- und geschlechtergemischte Teams zu integrieren.
  - » Teilzeit und Führung dürfen sich nicht länger ausschließen. Die meisten Organisationen sind flexibel genug, um dies zuzulassen. Die alte Vollzeitorientierung stellt für Frauen einen deutlichen Nachteil dar und ist auch organisatorisch als kritisch zu bewerten. Dies belegen auch Erfahrungen von Großunternehmen mit immer schmaleren Kernarbeitszeiten – was einer Teilzeitüberlappung entspricht.

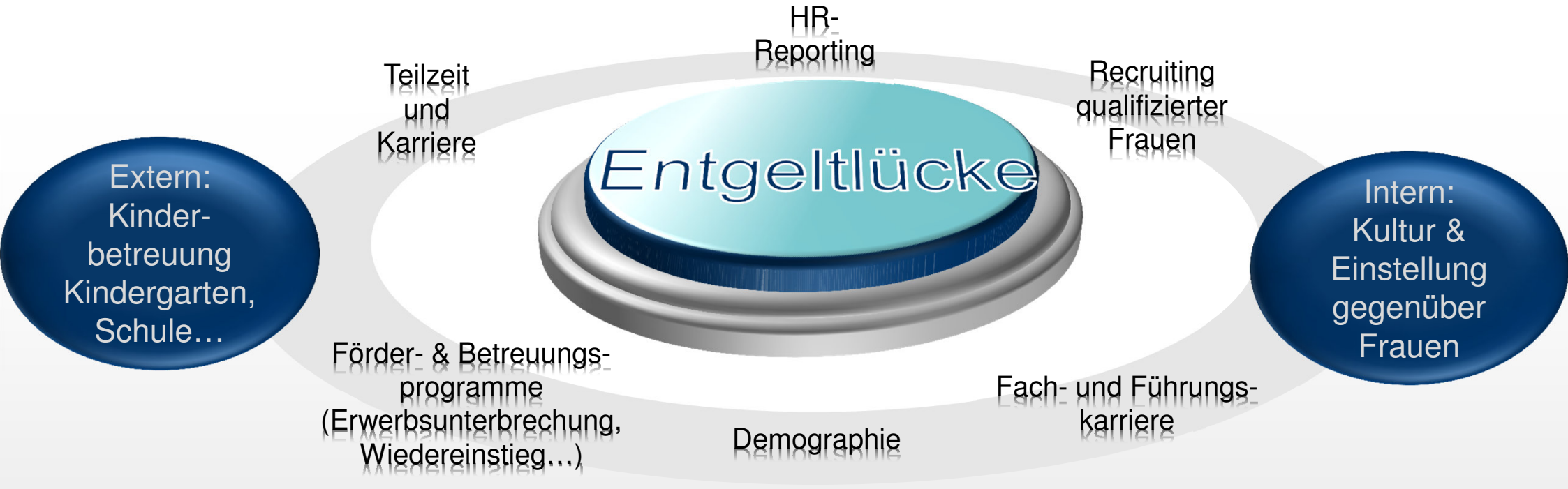
Ergebnisse aus Logib-D
Handlungsfelder (II)

- **Welche Handlungsfelder sind ein Muss?**
  - » Fachkarrieresysteme müssen weiter vorangetrieben werden, da diese einen optimalen betrieblichen Zugang für gut qualifizierte Frauen (auch in Teilzeit) bieten. Dies ist einzelwirtschaftlich (Kosten-Nutzen) und gesamtwirtschaftlich (Verfallbarkeit des Wissens) sinnvoll.
  - » Professionalisieren Sie Ihr Recruiting und Ihre Personalentwicklung und sorgen Sie für eine Gleichstellung von leistungsfähigen und leistungsbereiten Frauen und Männern.
  - » Bieten Sie Frauen die Unterstützung an, die sie während der Elternzeit, etc. benötigen (z.B. im Rahmen von Kinderbetreuung, betrieblicher Informationen und PE/Schulungen).
  - » Reporten Sie das Thema „Entgeltlücke“ in Ihrem Haus nach Unternehmensebene und Funktionsbereich und sorgen Sie so für eine hohe Relevanz des Themas.
  - » Handeln Sie, um der Personalkostenwirkung der demographischen Entwicklung zu entgehen. Denken Sie flexibler und weniger vollzeitbasiert.

Ergebnisse aus Logib-D
Handlungsfelder (III)

- **Welche Handlungsfelder sind ein Muss?**
  - » Untersuchen Sie Ihre bestehenden Leistungsmanagementsysteme auf Gleichstellung von Frauen und Männern in der Leistungsbeurteilungs(normal)verteilung - nur die wenigsten Unternehmen reporten dies – sowie in den zugrundeliegenden Leistungsbeurteilungs-merkmalen, die z.T. Frauen benachteiligen.
  - » Machen Sie das Thema Frauenförderung zu einem authentischen Thema, das vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels kein Luxusthema darstellt.

Einfluß auf die Entgeltlücke



Support: Durch funktionierendes HR-Business Partner-Programm

Noch Fragen?

- Nutzen Sie das Logo „Logib-D geprüft“ für Ihre Personalarbeit und sprechen Sie darüber.
- Denn die Kommunikation über die Maßnahme Logib-D in HR-Zirkeln, HR-Kreisen und Erfa-Gruppen stärkt die Marke „Logib-D“.

Ihr Ansprechpartner

Dr. Friedrich Fratschner
Partner und Geschäftsführer
Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18
20253 Hamburg

www.baumgartner.de
friedrich.fratschner@baumgartner.de
Logib-d@baumgartner.de

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22
Fax: +49 (40) 28 41 64-11