

Ursachen für die Entgeltlücke

ANALYSE. Eine genaue Betrachtung von Gehaltsstrukturen zeigt Gründe für Lohnungleichheit auf und liefert Ansatzpunkte für eine geschlechtsneutrale Vergütung.

Von **Friedrich Fratschner**

Das Thema Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern gewinnt zunehmend an Bedeutung. Auf internationaler Ebene hat eine intensive Diskussion über Strategien und Maßnahmen zur Verringerung des Entgeltabstands zwischen Frauen und Männern (Gender Pay Gap) eingesetzt. Mit Blick auf die unterschiedlichen Erwerbsbiografien von Frauen und Männern wird auch in Deutschland vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels angestrebt, faire Einkommensperspektiven für Frauen und Männer im Lebensverlauf zu schaffen und die Erwerbstätigkeit von Frauen sowohl quantitativ als auch qualitativ über die ganze Erwerbsbiografie hinweg zu stärken.

Seit dem Jahr 2006 wird die durchschnittliche Entgeltlücke durch das Statistische Bundesamt veröffentlicht. Für das Jahr 2012 bestand ein Entgeltunterschied (unbereinigte Entgeltlücke aus Mittelwert der Gehälter Frauen versus Männer in Total-Cash) von 22 Prozent. Nach Berücksichtigung verschiedener Stellenanforderungs- sowie persönlicher Faktoren (Alter, Ausbildung, Erwerbs Erfahrung et cetera) verbleibt ein bereinigter Gender Pay Gap von sieben Prozent. Damit hat sich im Vergleich zum Vorjahr praktisch keine Veränderung ergeben.

Im Zentrum der Diskussion stehen insbesondere die drei folgenden Ursachen:

- Quotendiskussion: Frauen fehlen in bestimmten Berufen und Branchen und sind auf höheren Stufen der Karriereleiter selten vertreten.



HINTERGRUND

Was ist Logib-D?

Eine Vergütungsanalyse mit Logib-D schafft einen verlässlichen, datenbasierten Rahmen, um das HR-Management geschlechtsneutral auszurichten.

Die eingetragene Marke Logib-D steht für „Lohnleichheit im Betrieb – Deutschland“. Logib-D wird vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) bereitgestellt und in Zusammenarbeit mit Baumgartner & Partner Management Consultants (Konzept und Beratung), der IW Consult GmbH (Koordination) und dem IW Institut der deutschen Wirtschaft (wissenschaftliche Unterstützung) umgesetzt. Logib-D hilft Unternehmen dabei, betriebliche Lösungen für eine faire Entlohnung zu entwickeln. Personalverantwortliche können online die Entgeltstrukturen ihres Unternehmens unter Geschlechtergesichtspunkten analysieren. Bei der quantitativen Ermittlung der potenziellen Entgeltungleichheit werden die wichtigsten entlohnungsrelevanten Unterschiede berücksichtigt. Mithilfe der zugrunde liegenden statistischen Regressionsanalyse können die wesentlichen Faktoren (zum Beispiel Ausbildungsabschlüsse, Stellenwert, Führungsebene, Betriebszugehörigkeit, Berufserfahrung) eindeutig erfasst und eine um diese Faktoren „bereinigte Entgeltdifferenz“ berechnet werden. Diese „bereinigte Entgeltlücke“ erklärt (nachdem alle Einflussfaktoren analysiert wurden) gegenüber der nur auf Mittelwertvergleichen basierenden unbereinigten Entgeltlücke den sogenannten „unerklärten Rest“ der Entgeltdifferenz aufgrund von Geschlecht. Logib-D schafft so eine Basis, mit der die Themen „Entgeltlücke“ und „Personalentwicklung Frauen“ in weitere Maßnahmen wie Führung und Karriere in Teilzeit, Demografie, Familienfreundlichkeit, Lebensphasenansatz, Fachkräftebedarf und Diversity eingebunden werden können.

ENTGELTLÜCKE NACH ALTER UND AUSBILDUNGSGRAD

Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe unter 20 Jahren	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe 20 bis 29 Jahre	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe 50 bis 59 Jahre	Durchschnittliche Entgeltlücke der Frauen in der Altersgruppe über 60 Jahren
-1,58 %	-3,23 %	-10,42 %	-21,35 %	-23,45 %	-26,98 %

Zum Zeitpunkt des Berufseinstiegs ist fast keine Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern vorhanden – unabhängig vom letzten

Abschluss. Im Laufe des Erwerbslebens steigt die Lücke aber sprunghaft an, besonders in der Altersgruppe zwischen 30 und 50 Jahren.

Entgeltlücke nach Ausbildung	Entgeltlücke nach Zusatzausbildung	Entgeltlücke nach FH-/ Bachelor-Abschluss	Entgeltlücke nach Uni-/ Master-Abschluss
-12,7 %	-9,5 %	-10,9 %	-16,8 %

Insbesondere hoch qualifizierte Frauen verlieren schnell den Anschluss an die Karrierewege der Männer. Bedingt ist dies durch

Erwerbsunterbrechungen durch Elternzeit sowie den hohen Anteil von Frauen mit Wiedereinstieg in Teilzeit.

QUELLE: BAUMGARTNER & PARTNER

• Wiedereinstieg als kritischer Karrierepunkt: Frauen unterbrechen oder reduzieren ihre Erwerbstätigkeit familienbedingt häufiger und länger als Männer.

- Rollenverhalten von Frauen: Individuelle und kollektive Lohnverhandlungen haben die traditionell schlechtere Bewertung typischer Frauenberufe nicht nachhaltig überwinden können.

Diese Ursachen bilden die zentralen Ansatzpunkte für eine Strategie zur Überwindung der Entgeltungleichheit.

Erste Ergebnisse aus über 130 durchgeführten Logib-D-Beratungen

In diesem Kontext bietet die Entgeltanalyse nach „Logib-D“ (siehe Kasten) jedem Unternehmen eine präzise Detailanalyse zur Entgeltlücke inklusive einer umfassenden Vergütungsstrukturanalyse über das Gesamtunternehmen. Bisher haben 130 Unternehmen eine solche Logib-D-Analyse durchführen lassen. Folgende Erkenntnisse können daraus abgeleitet werden: Die unbereinigte Entgeltlücke liegt in den Unternehmen bei circa 20 Prozent (Mittelwert) und damit sehr nahe an den Werten des Statistischen Bundesamts. Nur öffentliche Unternehmen haben eine niedrigere „unbereinigte Entgeltlücke“. Dies ist in der gegenüber vielen Industrieunternehmen überwiegend geringen Größe der Behör-

den begründet und andererseits in dem hohen Anteil von Frauen in Führungsstellen in Teilzeit. Final lässt sich feststellen, dass die unbereinigte Entgeltlücke eine konkrete Aussage liefert über die Anzahl der Führungskräfteebenen, die überwiegend mit Männern besetzt sind. Ist dieser Anteil hoch, steigt die mittelwertbasierte unbereinigte Entgeltlücke an, ist diese gering, sinkt der Wert.

Gegenüber der unbereinigten Entgeltlücke sinkt die „bereinigte Entgeltlücke“ in den meisten Fällen auf Werte von vier bis fünf Prozent. Dieser Wert ist über alle Unternehmen hinweg sehr stabil und ist damit Ausdruck des gesellschaftlichen Umfelds oder typischer Handlungsmuster im HR-Umfeld.

Unterschiede nach Unternehmensgrößen und Branchen

Die Unterschiede nach Branchen sind nicht wesentlich, auch wenn sich feststellen lässt, dass die Entgeltlücke in niedrig vergütenden Branchen wie dem Einzelhandel mit 28 Prozent höher ist als in relativ hoch vergütenden Branchen wie Banken, Versicherungen, Chemie. Eine besonders niedrige Entgeltlücke entsteht in eher hoch vergütenden Branchen wie der IT-Industrie mit 11,25 Prozent. Nach Unternehmensgrößen sind kleinere Unternehmen im Vorteil,

da diese über wenige Hierarchieebenen verfügen. So liegt die Entgeltlücke bereinigt um die Unternehmensgröße in Unternehmen bis 500 Mitarbeitern bei 17,5 Prozent gegenüber mehr als 20 Prozent in größeren Unternehmen.

Unterschiede nach Anforderungsniveau und Führungsverantwortung

Frauen sind zu rund 70 Prozent auf „einfacheren“ (Sachbearbeitungs-)Stellen oder Stellen mit fachspezifischer beruflicher Ausbildung tätig (auch wenn individuell oft eine höhere Ausbildung vorliegt). Über alle der Logib-D-Analyse zugrunde liegenden sechs Anforderungsstufen (Stufen eins bis sechs) fällt der Anteil von Frauen von 80 Prozent (einfachste (Hilfs-)Stellen) auf 20 Prozent (hochwertigste Managementstellen) ab. Gleichzeitig steigt die Entgeltlücke für Frauen von fünf Prozent (einfache Stellen) auf elf Prozent (anspruchsvolle Stellen). Der Wert für das „durchschnittliche Anforderungsniveau“ fällt auf der Sechser-Skala von 3,5 (Männer) auf 2,9 für Frauen ab.

In allen Unternehmen lässt sich erkennen, dass Frauen überwiegend auf Fachfunktionen (ohne Führung) tätig sind. Dies gilt für über 78 Prozent der Frauen. Während der Anteil von Frauen auf Fachvorgesetztenfunktionen und kleinen

HANDLUNGSFELDER

Maßnahmen gegen die Lohnlücke

Führungsfunktionen mit wenigen Mitarbeitern noch relativ groß ist, reduziert sich der Anteil von Frauen auf den weiteren Führungskräftestellen auf zehn Prozent. Dies führt dazu, dass der Wert der sogenannten Führungsverantwortung (Stufe eins (ohne Führung) bis sechs (maximale Führungsverantwortung)) sich bei Frauen bei durchschnittlich 1,2 gegenüber 1,5 bei Männern bewegt.

Unterschiede auf Basis von Ausbildung und Altersstufen

Direkt nach dem Berufseinstieg von jungen Frauen und Männern zeigt sich in den meisten Unternehmen keine oder eine nur sehr geringe Entgeltlücke. Dies ist fast unabhängig vom letzten Abschluss (Berufsabschluss, Zusatzqualifikation, Bachelor oder Master).

So liegt die Entgeltlücke in der Altersgruppe der 20- bis 29-Jährigen bei lediglich 3,23 Prozent. Aber bereits in der Altersgruppe 30 bis 39 Jahre liegt die Entgeltlücke bei 10,42 Prozent, um dann in der Altersgruppe 40 bis 49 Jahre sprunghaft auf 21 Prozent anzusteigen. Ab dieser Gruppe bewegt sich die Entgeltlücke dann zwischen 21 Prozent und fast 27 Prozent (Über-60-Jährige). Dieser rapide Anstieg liegt in der Zeit, in der Männer typischerweise Karrieren umsetzen können.

Gleichzeitig lässt sich erkennen, dass die Entgeltlücke bei Frauen mit Masterabschluss mit einem Wert von 16,8 Prozent über alle Altersgruppen sehr hoch ist, wohingegen die Werte in den darunterliegenden Ausbildungsstufen sich um den Wert zehn Prozent (Berufsausbildung 12,7 Prozent) bewegen. Insbesondere hoch qualifizierte Frauen verlieren also sehr schnell den Anschluss an die Karrierewege der Männer. Bedingt ist dies in der Erwerbsunterbrechung, den ungenügenden Angeboten der Unternehmen, während dieser Zeit das Know-how der Frauen aktuell zu halten, sowie dem hohen Anteil von Frauen mit Wiedereinstieg (oder genereller Tätigkeit) in Teilzeit (38 Prozent der Frauen versus sieben Prozent der Männer), was leider

Das Thema Entgeltlücke darf nicht isoliert betrachtet werden. Schritte dagegen müssen strategisch eingebunden werden in ein Bündel weiterer Maßnahmen zu Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit. Dafür bieten sich folgende Ansatzpunkte an:

- **Reporting:** Ohne Reporting keine Betroffenheit und damit keine Maßnahmen. Logib-D bietet dazu einen ersten konsequenten Ansatz, der sich im betrieblichen HR-Controlling fortsetzen muss.
- **Konsequente Maßnahmen zur Betreuung von Frauen** in der Erwerbsunterbrechung, verbesserte Maßnahmen zur potenzialorientierten Wiedereingliederung, keine betriebliche Akzeptanz für Negativkarrieren gut ausgebildeter Frauen in Unternehmen (siehe hierzu auch das vom Bundesfamilienministerium geförderte Aktionsprogramm „Perspektive Wiedereinstieg“).
- **Abkehr vom „Vollzeitansatz“** und konsequenter Ausbau von Führung und Projektarbeit (von insbesondere qualifizierten Frauen) in Teilzeit. Teilzeit ist nach wie vor der „Karriererekiller“ Nummer eins für Frauen. Gerade letztgenannter Aspekt ist für viele mittelständische Unternehmen aber auch eine große Chance, hochwertiges Know-how in Teilzeit in die Unternehmen zu transferieren. Insbesondere dann, wenn diese Unternehmen für diese Fachkompetenzen keine Vollzeitstellen vorhalten können (oder wollen).
- **Demografie:** Wir leben in einer alternden Gesellschaft mit einer dauerhaften Dynamisierung der Bezüge und hohen (Lohn-)Kosten der alternden Belegschaft. In diesem Kontext benötigen wir Flexibilität auf beiden Seiten der Altersachse. Dabei geht es zum einen um ältere Mitarbeiter, die flexibler als heute und auch über die Altersgrenzen hinweg zur Verfügung stehen, aber daneben auch um die aktive Nutzung von altersgemischten und/oder geschlechtsgemischten Teams bei gleichzeitiger „Work-Life-Balance“ für beide Zielgruppen. Nur auf diesem Wege lässt sich – auch zum Nutzen der Unternehmen (durchschnittlich niedrigere Personalkosten) – eine zielgerichtete Personalmischkostenkalkulation insbesondere in den administrativen Bereichen aufbauen.

immer noch in vielen Fällen einer Fortsetzung der Karriere widerspricht.

Für gut ausgebildete Frauen mit Bachelor/Master gibt es sogar oft eine regelrechte „Negativkarriere“ (von der Spezialistin zur Sachbearbeiterin oder Call-Center-Mitarbeiterin). Alarmierend ist dabei vor allem das ungenutzte Wissens- und Erfahrungspotenzial vieler gut ausgebildeter Frauen.

Entgeltlücke im tariflichen wie außertariflichen Bereich und bei Leitenden

Im Tarifbereich weisen 90 Prozent aller Unternehmen eine (wenn auch nur geringe) Entgeltlücke aus. Diese ist natürlich nicht begründet in den Eingruppierungsmerkmalen der Tarife, sondern in den schlechteren (Fach- und Führungs-)

Karriereentwicklungen von Frauen auch im Tarifbereich. Das zeigt sich in dem oft schnelleren Durchschreiten von Tarifstufen/-gruppen durch Männer oder dem konsequenten Zuverdienst der Männer durch Mehrarbeit und Boni (auch ohne Hierarchieeffekt sind die Männer stets die Hauptbezieher variabler Einkünfte).

Auch zeigt sich, dass insbesondere Organisationsbereiche mit hohem Männeranteil (Vertrieb) an Zusatzvergütungen partizipieren, in von Frauen geprägten Sachbearbeitungsbereichen dies aber nicht so ist. Damit ergibt sich nicht nur eine Schieflage aus Vergütungssicht, sondern auch vor dem Hintergrund des bestehenden Performance-Managements (Leistung soll

sich - geschlechtsneutral - lohnen). Im außertariflichen Bereich steigt die Entgeltlücke gegenüber dem Tarifbereich deutlich an. Bei Leitenden ist eine Entgeltlücke aufgrund fehlender Frauen überwiegend gar nicht ermittelbar.

Weitere Gründe für die Entgeltlücke

Frauen und Männer zeigen ein unterschiedliches Verhalten im Hinblick auf die Wahrnehmung von Karriere und „Mut zum Risiko“. Männer treten verstärkt als Karriere- und damit Entgelt-

maximierer auf (siehe oben), Frauen hingegen zeigen sich meist mehr an den Inhalten und Werten der Arbeit ausgerichtet (Beispiel Pflegeberufe). Daneben gibt es für akademische Frauen unter dem Gesichtspunkt der Work-Life-Balance schlicht nicht genügend ausbildungsadäquate Jobs in Teilzeit. Dies sollte alle HR-Verantwortlichen anregen, sich Gedanken über die immer noch vorherrschende Vollzeitorientierung zu machen.

Auffallend war zudem, dass fast kein teilnehmendes Unternehmen die für die Grundgehaltsentwicklung oder Bonusverteilung relevante Beurteilungsverteilung nach Männern und Frauen analysiert. Es ließ sich in vielen Workshops und den folgenden Diskussionen feststellen, dass diese Verteilung oft zulasten von Frauen verläuft, was sich direkt oder indirekt auch in der Vergütungsentwicklung (Grundbezügedynamik und Bonusentwicklung) niederschlägt.

Nicht nachgewiesen werden konnte in den Diskussionen mit den HR-Verantwortlichen die Annahme, dass diese

Schlechterstellung von Frauen bereits in den Feedback-Kriterien begründet ist.

Nutzen für die Praxis

Eine Vergütungsanalyse mit Logib-D zeigt konkrete Handlungsfelder (siehe Kasten) sowie kurz-, mittel- und langfristige Ansatzpunkte für ein geschlechtsneutrales HR-Management in der eigenen betrieblichen Praxis auf. In regelmäßigen Abständen finden zudem im Bundesfamilienministerium Erfahrungszirkel mit Logib-D-Teilnehmern statt. Viele Unternehmen nutzen inzwischen auch das Label „Logib-D-geprüft“, um sich einen Imagegewinn zu verschaffen und sich mit Blick auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel besser aufzustellen. ■



DR. FRIEDRICH A. FRATSCHNER ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH sowie Projektverantwortlicher für Logib-D.

Männer treten verstärkt als Karriere- und damit Entgeltmaximierer auf, während Frauen sich meist mehr an Inhalten und Werten ihrer Arbeit ausgerichtet zeigen.