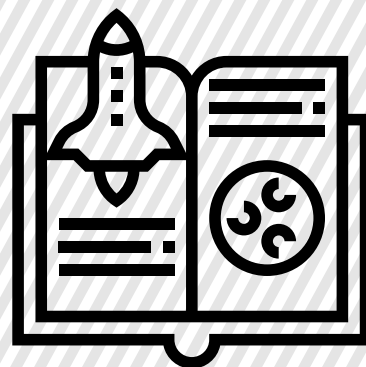




**FAIR PAY
INNOVATION
LAB**

FAIR PAY IN DER PRAXIS – EINE ANLEITUNG IN 4 SCHRITTEN ◀ ◀ ◀ ◀

Best Practice Argumentarium





**FAIR PAY
INNOVATION
LAB**

	Einleitung
4	Geld als Schlüssel zur Gleichstellung
	Schritt 1
7	TRANSPARENZ: ÜBER GELD SPRICHT MAN
7	Hinschauen hilft – Situationsanalyse
11	Strategische Orientierungsphase: Entgeltgleichheitspolitik
12	Strategische Planungsphase: Entgelt mit System
	Schritt 2
15	FAIRNESS: GLEICHE REGELN FÜR ALLE
	Schritt 3
20	NEUTRALITÄT: KLISCHEEFREIE UND OBJEKTIVE STRUKTUREN
25	Die Fair-Pay-Matrix
	Schritt 4
28	FAIRNESS ALS PROZESS: IMMER WIEDER ÜBERPRÜFEN
	Ausblick
33	Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

Einleitung

GELD ALS SCHLÜSSEL ZUR GLEICHSTELLUNG

Geld ist der Schlüssel zur Gleichstellung – und faire Bezahlung hat das Potenzial, die Arbeitswelt und die Gesellschaft grundlegend zu verändern. Zwar haben Frauen und Männer in Deutschland längst das Recht, für gleiche und gleichwertige Arbeit das gleiche Entgelt zu bekommen – es ist in § 7 des Entgelttransparenzgesetzes ausdrücklich festgeschrieben. Doch die Realität sieht bis heute anders aus: Die statistische Lohnlücke liegt – seit einigen Jahren unverändert – bei 21 Prozent.

Wenn wir Entgeltregelungen und Strukturen verankern, in denen alle gleich behandelt werden, setzen wir nicht nur das gesetzlich verankerte Recht auf gleiche Bezahlung für Frauen um – wir schaffen gleichzeitig auch Chancengleichheit für alle Beschäftigten.

Und das lohnt sich für alle: Divers besetzte Teams erzielen bessere Ergebnisse. Unternehmen mit mehr Frauen in Führung sind wirtschaftlich erfolgreicher. Faire Bezahlung bedeutet bessere Ergebnisse für die Shareholder von Unternehmen und Organisationen sowie bessere Bedingungen für die Stakeholder. Arbeitgebende und Beschäftigte profitieren von fairen Strukturen.

Das gilt nicht nur für einzelne Unternehmen und Organisationen, sondern hat positive Effekte für ganze Regionen und gesamte Länder: Gleichstellung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die internationale Staatengemeinschaft die UN-Nachhaltigkeitsziele bis 2030 erreichen kann.

► ► ► ► ► **UMSETZUNG VON FAIRER BEZAHLUNG**

Ungerechte Bezahlung lässt sich leicht am Gehaltszettel ablesen.

Um bestehende Entgeltunterschiede auszugleichen, braucht es daher im ersten Schritt eine Analyse der aktuellen Situation, sprich: eine Auswertung aller Gehaltszettel und damit des gesamten Entgeltsystems.

Es gilt, Gehaltskriterien, Stellenbewertungen und Tätigkeitsbeschreibungen sehr genau zu überprüfen und anzupassen – und zwar im gesamten Entgeltprozess einschließlich der Einstellungs- und Beförderungsverfahren.

Liegen die Ergebnisse der Auswertung erst einmal Schwarz auf Weiß vor, ist der Wille zur Veränderung meist groß, doch zugleich auch die Verunsicherung, wie die Unterschiede aufgehoben werden können. Das Ziel des Unterfangens: möglichst neutrale und objektive Strukturen.

Dazu braucht es – wie beim Fußball – klare Spielregeln und Kriterien für die Bewertung von Tätigkeiten und deren Bezahlung: Regeln, die für alle gelten, die alle kennen und die alle verstehen. So zeigt sich auch, dass die berechnete Lohnlücke dort deutlich kleiner ist, wo es einheitliche Regelungen gibt, zum Beispiel durch Tarifverträge. Vorgegeben werden sollten die Regeln und Kriterien für faire Strukturen und deren Anwendung von der Führungsebene. Zudem braucht es eine Schiedsinstanz, etwa die HR-Abteilung, die zusammen mit dem Betriebsrat und anderen Interessenvertretungen auf die Einhaltung achtet und die Führungskräfte in ihren Entscheidungen und bei der Personalführung unterstützt.

Jedes Unternehmen ist anders, doch jedes Unternehmen steht vor der gleichen Herausforderung; die richtigen Instrumente und Maßnahmen zu identifizieren, die ans Ziel führen. Der Austausch mit anderen Unternehmen und Organisationen, mit Führungskräften, mit Personalverantwortlichen und Entscheidungsträgerinnen ist dabei eine konstruktive Unterstützung. Seit Herbst 2017 lädt das Fair Pay Innovation Lab ausgewählte Expertinnen und Experten zum vertraulichen Austausch zu sogenannten Fair Pay Management Circles in DAX-Konzerne, Unternehmen und ins Bundesfamilienministerium ein, um diesen Austausch zu fördern.

Das vorliegende Argumentarium bündelt die in diesen Runden gewonnene Expertise und die gesammelten Erkenntnisse in einer Anleitung zur Umsetzung von Lohngerechtigkeit in vier Schritten. Ergänzt und veranschaulicht wird dies mit zahlreichen Beispielen aus der Unternehmenspraxis.¹



FAIR PAY
INNOVATION
LAB

Letztlich bedeutet die Umsetzung von fairer Bezahlung immer einen Kulturwandel im Unternehmen, für den es – auf unterschiedlichen Ebenen – viel Kommunikation braucht.

Es gilt, über Geld zu sprechen und für mehr Transparenz zu sorgen. Es gilt, faire und klischeefreie Strukturen zu schaffen, die niemanden benachteiligen. Und es gilt, faire Bezahlung als einen Prozess zu begreifen.

Wer die Lohnlücke nachhaltig schließen will, muss die Entgeltdaten immer wieder neu überprüfen und die Maßnahmen gegebenenfalls anpassen, verändern oder neue hinzunehmen.

Sich dieser Herausforderung zu stellen, macht sich bezahlt: Denn faire Bezahlung lohnt sich – für alle!

Schritt 1

TRANSPARENZ: ÜBER GELD SPRICHT MAN

Hinschauen hilft – Situationsanalyse

Der wichtigste und erste Schritt auf dem Weg zu fairer Bezahlung ist die Analyse der unternehmensinternen Entgeltdaten und Vergütungsstrukturen. Hierfür steht eine ganze Reihe an Prüfmethoden und Analyseinstrumenten zu Verfügung.

Um das passende Verfahren zu finden, gilt es zunächst zu klären, mit welcher Fragestellung analysiert werden soll und welches Ziel verfolgt wird: Gilt es die Stellenbeschreibungen zu überprüfen? Liegt der Fokus auf der Überprüfung der Tätigkeitsbewertungen und der Frage, ob gleich(wertig) bewertete Stellen auch gleich entlohnt werden? Oder soll statistisch abgebildet werden, wie gleich oder unterschiedlich Frauen und Männer, junge und ältere Menschen sowie Menschen mit verschiedenen Ausbildungshintergründen, Arbeitszeiten oder sonstigen Merkmalen verdienen?

► ► ► ► ► PRÜFINSTRUMENTE

Steht die Fragestellung fest, beginnt die Suche nach dem passenden Instrument, mit dem das Prüfverfahren durchgeführt werden kann. Unternehmen in Deutschland können dabei beispielsweise zwischen eg-check, dem Monitor Entgelttransparenz, Logib-D oder dem Schweizer Tool Equal Salary wählen.

Entgeltgleichheitscheck – eg-check → Der Entgeltgleichheitscheck – eg-check – ist ein Analyseinstrument, mit dem die Ursachen von ungleicher Bezahlung sichtbar gemacht werden können. Mit diesem Instrument lässt sich die Gleichwertigkeit von Tätigkeiten überprüfen, so dass sich der Grundsatz gleicher Bezahlung für gleichwertige Arbeit umsetzen lässt. Der Check erlaubt zum einen, die konkreten Ursachen der Ungleichbehandlungen im Unternehmen aufzuzeigen. Zum anderen lässt sich mit dem Instrument auch das finanzielle Ausmaß der Benachteiligungen berechnen. Genutzt werden können verschiedene Prüfinstrumentarien, wie Statistiken und Tätigkeitsvergleiche, um alle Vergütungsbestandteile im Unternehmen zu untersuchen. Es können alle Gehaltsbestandteile, Zulagen sowie ganze Regelwerke, wie Betriebsvereinbarungen, überprüft werden.² Angewendet haben den eg-check Unternehmen wie die Messe Berlin und die Berliner Wasserbetriebe. In beiden Unternehmen hat die Analyse aufgezeigt, wie einzelne Tätigkeiten bewertet und vergütet werden, und sie hat zu Anpassungen geführt.

Logib-D – Lohnleichheit im Betrieb → Mithilfe von statistischen Auswertungen und einer Ursachenanalyse können Arbeitgebende und Personalverantwortliche die Entgeltstrukturen des Unternehmens unter Geschlechtergesichtspunkten mit dem Instrument „Lohnleichheit im Betrieb – Deutschland (kurz „Logib-D“) analysieren. Es berechnet den unternehmensinternen Gender Pay Gap (auch für einzelne Abteilungen oder Standorte) und bietet damit Einblicke in personalwirtschaftliche Handlungsfelder, wie z.B. die Verteilung von Frauen und Männern auf unterschiedliche Tätigkeitsbereiche und Führungsebenen im Unternehmen. Zur Durchführung sind mindestens 50 Beschäftigte im Unternehmen notwendig.³

Monitor Entgelttransparenz → Auch der Monitor Entgelttransparenz macht Unterschiede in der Bezahlung zwischen Frauen und Männern sichtbar. Das Online-Tool verbindet die Eigenschaften der Tools Logib-D und des eg-checks. Damit werden Arbeitgebende bei der Umsetzung des Entgelttransparenzgesetzes unterstützt, indem sie sowohl ihre Gehaltsstrukturen statistisch analysieren (Berechnung des unbereinigten und bereinigten Gender Pay Gaps) als auch die Gleichwertigkeit von Tätigkeiten überprüfen können. So können Diskriminierungspotenziale im Entgeltsystem und bei einzelnen Entgeltbestandteilen aufgezeigt werden. Zudem gibt der Monitor erste Empfehlungen, wie mit eventuell auftretenden Problemen umzugehen ist. Die daraus resultierenden Daten lassen sich mit dem Monitor Entgelttransparenz so aufbereiten, wie sie für die Berichtspflicht nach dem Entgelttransparenzgesetz (§ 21) gefordert sind.⁴

PayAnalytics —> Die Software PayAnalytics ermöglicht Unternehmen die Durchführung einer Gehaltsanalyse. Es stellt den Unternehmen die statistischen Instrumente zur Verfügung, die sie benötigen, um den bereinigten Gender Pay Gap zu messen und zu überwachen. Mithilfe der Software kann das Lohngefälle in Echtzeit beobachtet werden, um zu verhindern, dass sich einmal geschlossene Gehaltsscheren wieder öffnen. Die Software identifiziert Schwachstellen im Vergütungssystem und spricht Empfehlungen für Personalentscheidungen und Gehaltserhöhungen aus. Zwar gibt es keine Mindestanzahl an Beschäftigten, die für die Nutzung von PayAnalytics erforderlich ist, jedoch sollte die Angemessenheit der statistischen Ansätze für kleinere Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten sorgfältig geprüft werden.⁵ Die Software wurde in Island entwickelt und ist inzwischen auch in deutscher Sprache verfügbar. Das Unternehmen Reykjavík Energy schloss mithilfe von PayAnalytics den unternehmensinternen Gender Pay Gap innerhalb kürzester Zeit: Nach einer Analyse und Anpassung der Gehälter betrug der Gender Pay Gap im größten Kraftwerk Islands 2018 nur noch 0,1 Prozent. Zugleich stieg die Zahl der weiblichen Führungskräfte von 17 Prozent in 2008 auf paritätische 55 Prozent in 2018, bei einem Frauenanteil von 45 Prozent im Vorstand.

Gap Square —> International steht eine ganze Reihe weiterer Verfahren zur Verfügung, mit denen sich die unternehmensinternen Zahlen auf die Einhaltung des Entgeltgleichheitsgebotes überprüfen lassen. In Großbritannien bietet zum Beispiel Gap Square eine Software, um den Gender Pay Gap in Unternehmen zu überprüfen. Das System basiert auf den Transparenzrichtlinien, die seit April 2017 für Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten gelten. Das Online-Tool zeigt, wie hoch der Gender Pay Gap im Unternehmen ist und bietet Analysemöglichkeiten für die Ursachen der gemessenen Lohnlücke.⁶

▶ ▶ ▶ ▶ ▶ ZERTIFIZIERUNGEN

Equal Salary —> Eine Zertifizierung für Unternehmen bietet Equal Salary. Hierfür braucht es mindestens 50 Beschäftigte, darunter mindestens zehn Frauen. Das Tool wurde in der Schweiz entwickelt und ist inzwischen auch in Deutschland durchführbar. Die Analyse enthält eine statistische Lohn- und Gehaltsanalyse sowie Vor-Ort-Audits. Das Zertifikat wird für drei Jahre verliehen und ausgestellt, und umfasst ein anschließendes Monitoring. Viele Unternehmen haben sich bereits zertifizieren lassen, darunter der Tabakwarenanbieter Philip Morris und der Bürobedarfshändler Lyreco.⁷

EDGE → Zertifizieren lassen können sich Unternehmen und Konzerne, die international tätig sind und mehr als 200 Mitarbeitende beschäftigen, mithilfe von EDGE. Die Zertifizierung erfolgt für die folgenden thematischen Bereiche:

- gleiche Bezahlung für gleichwertige Tätigkeiten,
- Arbeitszeiten,
- Unternehmenskultur,
- Führung,
- Einstellung,
- Beförderung.

Angeboten werden verschiedene Zertifizierungsstufen. Der Zertifizierungsprozess selbst enthält eine Bestandsaufnahme, ein Benchmarking sowie die Überprüfung der gesetzten Benchmarks. Zu den zertifizierten Unternehmen gehören unter anderem SAP und IKEA.⁸

Equileap → Für Unternehmen sämtlicher Branchen erstellt Equileap einen Gender Equality Index auf Basis von Unternehmensbefragungen, der die Grundlage für Investmententscheidungen bildet. Zu den Kriterien gehören auch Fragen zu Entgeltstrukturen und fairer Bezahlung. Ziel ist es, Gleichstellung als Investmentkriterium zu etablieren. Equileap veröffentlicht jährlich Rankings und Unternehmensreporte. Zu den zertifizierten Unternehmen gehören der Getränkehersteller Diageo, der Automobilkonzern General Motors oder der Konsumgüterkonzern L'Oréal.⁹

Orientierung im Tool-Dschungel: Der FPI Compass

Um Unternehmen dabei zu unterstützen, ein geeignetes Prüfverfahren zu finden, hat das Fair Pay Innovation Lab den **FPI Tool Compass**, ein Online-Portal für Unternehmen, eingerichtet, das die Suche nach einem geeigneten Tool zur Vergütungsanalyse erleichtert. Hier lassen sich Tools vergleichen und auf die Eignung für die individuellen Unternehmenszwecke überprüfen.

⊕ www.fpi-lab.org/wirtschaft/fpi-tool-compass/

„Die Herausforderung: Bei Fairness geht es immer auch um Vertrauen. Faire Bezahlung ist der größte Hebel, den Unternehmen nutzen können. Als Business Case ist das ein klarer Fall, entscheidend ist die Umsetzung: Ein Wandel findet statt, wenn der Prozess standardisiert und zertifiziert wird – und hier brauchen Unternehmen eine Anleitung.“

Chris Litherland, Founder & Principal Consultant at Mariposa Consulting International

Strategische Orientierungsphase: Entgeltgleichheitspolitik

In jedem Unternehmen sind es die Vorgaben der Führungsebene, die die Entgeltstrategie bestimmen und die Richtung für die Personalverantwortlichen und für die Umsetzung in der Praxis vorgeben. Doch über die Jahre werden bestehende Regelungen modifiziert, erweitert, revidiert oder gestrichen; zudem werden Sonderregelungen eingeführt. Das Resultat sind historisch gewachsene Entgeltsysteme und keine Strukturen aus einem Guss, sondern häufig unsystematische oder undurchsichtige Regelwerke.

Tatsächlich haben Entgeltstrukturen überwiegend prozesshaften Charakter – und sind damit auch keineswegs in Stein gemeißelt.

Wer keine klare Entgeltstrategie verfolgt, läuft Gefahr, dass es im bestehenden System Raum für strukturelle Ungleichbehandlungen gibt und auch in Zukunft geben wird.

Es ist daher elementar zu prüfen, ob das gestern gewachsene und heute genutzte System auch in Zukunft die Grundlage einer fairen Entgeltstrategie des Unternehmens bleiben kann. Dazu müssen einige grundsätzliche Fragen beantwortet werden.

Korrespondiert das Gehaltssystem mit den aktuellen Zielen des Unternehmens? Erfüllt das System den Grundsatz, alle fair zu bezahlen? Werden die Vorgaben des Systems überhaupt noch umgesetzt? Braucht es eine neue Zielvorgabe?

Und dann gilt es, sich die Strukturen im Detail anzusehen und die Zahlen sehr genau zu prüfen.

Wo finden unbewusste Ungleichbehandlungen von Personen statt? Wo werden beispielsweise Menschen, die in Teilzeit beschäftigt sind, die gerade in Elternzeit oder aus einer Elternzeit zurückgekehrt sind, benachteiligt? Gibt es Stellen im System, an denen mittelbare und versteckte Ungleichbehandlungen sichtbar werden?

Sind all diese Fragen beantwortet, geht es von der strategischen Orientierungsphase in die Planungsphase.

Strategische Planungsphase: Entgelt mit System

Ob international agierender Konzern, mittelständischer Familienbetrieb in vierter Generation oder soeben gegründetes Start-up – jedes Unternehmen ist anders, und jedes Unternehmen steht vor anderen Herausforderungen und Fragestellungen. Daher gibt es auch kein Entgeltsystem, das für alle universell einsetzbar wäre, sondern es braucht für jedes Unternehmen ein individuell angepasstes Regelwerk. Die Regelwerke können sich sehr voneinander unterscheiden – und auf ganz unterschiedlichem Weg zum gleichen Ergebnis führen, Frauen und Männer für gleiche und gleichwertige Arbeit gleich zu bezahlen.

Damit ein Entgeltssystem funktioniert, kommt es nicht so sehr auf die Ausgestaltung im Detail an, sondern vor allem darauf, dass klischeefreie, neutrale und objektive Strukturen geschaffen werden, die für alle gelten. Das heißt auch: Alle im Unternehmen kennen und verstehen diese Regeln. Alle im Unternehmen halten die Regeln ein – und eine Schiedsinstanz wacht über ihre Einhaltung.

► ► ► ► ► MASSGESCHNEIDERTE MASSNAHMENKATALOG

Auch einen universellen Maßnahmenplan, der für alle Unternehmen greift, gibt es nicht.

Jedes Unternehmen ist gefragt, die zur Verfügung stehenden Maßnahmen sehr genau auf ihre Anwendbarkeit und ihren jeweiligen Nutzen zu überprüfen und einen eigenen Maßnahmenkatalog aufzustellen.

Dieser kann sich von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden, denn auch die Ausgangslage ist sehr unterschiedlich. Manche Unternehmen haben bereits Erfahrung mit Prüfverfahren, analysieren ihre Gehaltsstrukturen regelmäßig und haben klare Gehaltskriterien definiert. Wieder andere haben ein Regelwerk, das zwar regelmäßig überprüft wird, aber nur für einen Teil der Beschäftigten greift, während andere Beschäftigte sich im außertariflichen (Grau-)Bereich bewegen. Andere durchlaufen zum ersten Mal eine Überprüfung ihres Entgeltssystems und haben ihre Beschäftigten bislang sehr unsystematisch nach „Nasenfaktor“ bezahlt.

Für all diese jeweils völlig verschiedenen Typen von Unternehmen braucht es ganz unterschiedliche Maßnahmenpakete: Benötigen die einen eine völlig neue Struktur und Strategie, geht es bei anderen um die Detailoptimierung: Kleine Stellschrauben und ihre Effekte müssen justiert werden, um auf dem bereits eingeschlagenen Weg zu fairer Bezahlung ans Ziel zu gelangen und eine nachhaltige Umsetzung zu gewährleisten.

► ► ► ► ► **TRANSPARENZ HAT VIELE GESICHTER**

Auf dem Weg zu fairer Bezahlung ist Transparenz eines der wichtigsten Instrumente. Allerdings gibt es auch hier keine Universallösung: Transparenz ist nicht gleich Transparenz. Tatsächlich kann die aus den strategischen Entscheidungen resultierende Definition von Entgelttransparenz sehr unterschiedlich ausfallen.

Transparenz ist niemals Selbstzweck, sondern immer wesentlicher Bestandteil der Entgeltstrategie und kann viele verschiedene Formen haben.

Entscheidend ist die Einbettung von Transparenz in ein Gehaltssystem und diese gleichzeitig immer auch als Kommunikationsaufgabe zu verstehen.

Welche Daten werden eigentlich veröffentlicht? Sind Daten intern oder extern einsehbar? Werden Gehälter, Gehaltsbänder oder Kriterien für die Gehaltsfindung offengelegt? Sind es die Prozesse, die transparent sind? Was soll wie dokumentiert werden?

Entgelttransparenz kann, muss aber keineswegs heißen, dass die Gehälter der Beschäftigten in einem Unternehmen öffentlich einsehbar sind, sondern kann viele Facetten und Abstufungen haben. In den allermeisten Fällen dürfte eine plötzliche Offenlegung der Gehälter Skepsis, Unbehagen oder Abwehr hervorrufen. Die Veröffentlichung von Gehaltsdaten sollte sehr gut überlegt sein und noch besser vorbereitend kommuniziert werden.

Voraussetzung für jedes Gehaltssystem sollte sein, dass bei einer freiwilligen, versehentlichen oder erzwungenen Veröffentlichung der Gehaltsdaten sämtliche Unterschiede in der Bezahlung theoretisch erklärt und begründet werden können.

Es sollte nirgends Gehaltsunterschiede geben, die nicht erklärt werden können – solange diese Voraussetzung erfüllt ist, ist jede Form der Transparenz möglich.

„Transparenz ist für Unternehmen ein entscheidender Faktor im Wettbewerb um Talente. Neue Ansprüche an Flexibilität bedeuten für uns, passgenaue und angemessene Beschäftigungsmöglichkeiten [...] zu ermöglichen. Wer transparente Strukturen einführt, fördert gerechtere Strukturen im Unternehmen und letztlich auch Zufriedenheit unter den Mitarbeitenden. Transparenz kann wirkungsvoll zur Beseitigung des Gender Pay Gap beitragen. Neben dem Gehaltsgefüge gehören jedoch auch Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten zum Themenkomplex ‚Transparenz‘.“

Angelica E. Röhr, DIW Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

▶ ▶ ▶ ▶ ▶ RADIKALE ENTGELTTRANSPARENZ IN DER PRAXIS

Sich für einen Einheitstundenslohn zu entscheiden, Gehälter intern einsehbar zu machen oder Gehaltsfindungsprozesse auch extern öffentlich zu machen, sind drei von zahlreichen Möglichkeiten, für Entgelttransparenz zu sorgen.

Für eine noch konsequentere Form der Entgelttransparenz hat sich das Softwareunternehmen Buffer entschieden, und zwar auf drei Ebenen: Erstens werden sämtliche Gehälter nach einer Gehaltsformel berechnet, die für alle öffentlich einsehbar und auf der Website des Unternehmens zu finden ist. Die Formel ist Grundlage für alle Gehaltsverhandlungen, die im Unternehmen geführt werden. Somit werden sämtliche Gehälter nach derselben Methode festgesetzt.¹⁰ Zweitens hat das Unternehmen die Gehälter aller Mitarbeitenden über die eigene Webseite für alle einsehbar veröffentlicht.¹¹ Und drittens veröffentlicht das Unternehmen Analysen zum unternehmensinternen Gender Pay Gap.¹² Mit dieser Form von radikaler Transparenz auf allen Ebenen ist Buffer (noch) eine Ausnahme. Das Unternehmen versteht und praktiziert Transparenz als Schlüsselfaktor in der Unternehmenskultur und im Umgang mit sämtlichen Beschäftigten im Unternehmen. Die offene Transparenzkultur ist explizit in den Unternehmenswerten von Buffer verankert:

„Unser Transparenzstandard: Jede und jeder von uns versteht unter Transparenz eine authentische und ehrliche Lebensweise. Gemeinsam, als Team, sehen wir darin die Möglichkeit, trotz räumlicher Distanz gut und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Und als Unternehmen bietet uns Transparenz die Möglichkeit, andere zu unterstützen.“¹³

buffer.com

Schritt 2

FAIRNESS: GLEICHE REGELN FÜR ALLE

Liegt die Analyse der aktuellen Situation vor und ist die Orientierungs- und Planungsphase abgeschlossen, geht es an die Umsetzung und Durchführung der ausgewählten Instrumente und Maßnahmen. Die Erfahrung und verschiedene Studien zeigen, dass es kaum ein Unternehmen gibt, das von der Analyse nicht in die Umsetzung geht: Liegen bestehende Unterschiede in der Bezahlung erst einmal offen zutage, ist es den meisten ein strategisches Anliegen, künftige Ungleichbehandlungen möglichst zu vermeiden. Grundsätzlich wollen Unternehmen fair bezahlen – und zwar alle Beschäftigten.

Um faire Bezahlung zu erzielen, braucht es ein klares Commitment der Führungsebene. Nur wenn von höchster Stelle Verantwortung für faire Bezahlung übernommen wird, kann die Veränderung im System umgesetzt werden.

Marc Benioff, CEO von Salesforce zeigt, dass faire Bezahlung eine strategische Führungsaufgabe ist. Erst die kritische Analyse der Gehaltsstrukturen brachte bei Salesforce Unterschiede ans Licht, die ausgeglichen wurden. Seitdem werden die Strukturen regelmäßig überprüft, und das Unternehmen investiert bewusst in die Angleichung bestehender Gehaltsunterschiede.

Auch bei thyssenkrupp zeigt sich: Je höher in der Unternehmenshierarchie die Entscheidung für faire Bezahlung gefällt wird, desto effektiver wird diese umgesetzt. Gleichstellung wird bei dem Essener Industriekonzern als knallharter Business Case verstanden – und als unverzichtbar.

{ „Veränderung passiert nicht von alleine. In den Unternehmen fangen
 Revolutionen immer von oben nach unten an.“¹⁴
 { Oliver Burkhard, Personalvorstand thyssenkrupp

Bei dieser Revolution geht es um mehr als „nur“ um die Gleichstellung von Männern und Frauen: Sind die Entgeltstrukturen und Gehaltskriterien erst einmal aufgeräumt und ordentlich strukturiert, werden alle Beschäftigten im Unternehmen gerecht bezahlt.

▶ ▶ ▶ ▶ ▶ **TÄTIGKEITSBEWERTUNGEN: LOHNFINDUNG MIT SYSTEM**

Die Bewertungen von Tätigkeiten können sehr unterschiedlich ausfallen – so kommt es sehr darauf an, welche Kompetenzen und Qualifikationen überhaupt in die Bewertung miteinbezogen werden. Was zählt ist, dass alle Anforderungen der im Unternehmen vorhandenen Tätigkeiten in ein Profil aufgenommen werden und diese auch tatsächlich vergütet werden. Anderenfalls entsteht ein Ungleichgewicht.

Historisch wurden bei der Bewertung von Tätigkeiten und den dazugehörigen Anforderungen „typisch weibliche“, also beispielweise psychosoziale Skills eher vernachlässigt.

Um das Entgeltsystem auf historisch gewachsene Ungleichbehandlungen hin zu überprüfen, hat sich der Messebetreiber Messe Berlin dem eg-check (siehe S. 16) unterzogen. Nach einer systematischen Erfassung und Beschreibung aller Funktionen, Tätigkeiten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen fiel vor allem auf, dass psychosoziale Anforderungen nicht berücksichtigt worden waren und für eine Schieflage im Vergütungssystem sorgten. Infolgedessen wurde eine neue Gehaltssystematik entwickelt, die mit dem ebenfalls anwendbaren Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst harmonisiert wurde. Neben vielen anderen Funktionsbewertungen erfasst die neue Systematik nun auch die früher vernachlässigten, als „typisch weiblich“ geltenden Anforderungen.

„Je systematischer und präziser die Bewertung von Funktionen, desto weniger Spielraum gibt es für ungleiche Bezahlung.“¹⁵
Julia Borggräfe, ehemalige HR-Beauftragte der Messe Berlin und heute
Abteilungsleiterin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Auch die Berliner Wasserbetriebe haben ihre Strukturen mithilfe des eg-checks geprüft. Mit positivem Ergebnis: Einen Gender Pay Gap gibt es bei den Wasserbetrieben nicht.

„Lohngerechtigkeit ist ein wichtiges Argument im Wettbewerb um die besten Fachkräfte.“¹⁶
Kerstin Oster, Personalvorständin Berliner Wasserbetriebe

Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten hat alle ihre Tarifverträge dem eg-check unterzogen – mit dem Ergebnis, dass weiblich-dominierte Tätigkeiten beim Gehalt häufig schlechter abschneiden. Kein Tarifvertrag war einwandfrei.¹⁷ In der Folge wurden zum Beispiel Eingruppierungen zugunsten der Frauen angepasst.

► ► ► ► ► **WISSENSCHAFTLICHE ÜBERPRÜFUNG: COMPARABLE WORTH INDEX**

Wissenschaftlich aufgearbeitet wurde die Schiefelage in der Bewertung von weiblich-dominierten Tätigkeiten im Comparable Worth Index. Dieser zeigt, wie verheerend sich die Unterbewertung von Tätigkeiten auf das Einkommen von Frauen auswirkt. Laut Index haben Lehrkräfte im Primär- und Vorschulbereich (94% der Beschäftigten sind Frauen), Juristen/Juristinnen (51% Frauen) wie auch Ingenieure/Ingenieurinnen (8% Frauen) in ihren Berufen exakt den gleichen Anforderungslevel. Die Höhe der Stundenlöhne unterscheidet sich hingegen sehr: Von 11,97 Euro in den Bildungsberufen über 24,71 Euro für die Rechtsberufe bis hin zu 30,13 Euro im Ingenieurwesen wird hier sehr deutlich, wie sich die unterschiedliche Bewertung von Anforderungen in unterschiedlich wertgeschätzten Berufen in der Bezahlung niederschlägt.¹⁸

► ► ► ► ► **GEHALTSKRITERIEN: WAS WIRD EIGENTLICH BEZAHLT?**

Wer sein Entgeltsystem strukturieren möchte, braucht als Grundlage klare Kriterien, nach denen Tätigkeiten und Leistungen bezahlt werden. Der Comparable Worth Index greift auf ein kanadisches System zurück: Im

kanadischen Bundesstaat Ontario sind Unternehmen ab einer Größe von zehn Beschäftigten dazu verpflichtet, jede Stelle im Unternehmen anhand der folgenden vier Kriterien zu bewerten:¹⁹

- —————> 1. **Skill** [*Geistige Anforderungen*]
Das Kriterium der Qualifikation umfasst Bildung und Abschlüsse, daneben aber auch Problemlösungskompetenzen sowie Soft Skills im Umgang mit Menschen.
- —————> 2. **Effort** [*Körperliche Anforderungen*]
Mit Anstrengung sind sowohl die körperlichen als auch psychischen Anstrengungen für eine Tätigkeit gemeint.
- —————> 3. **Responsibility** [*Verantwortung*]
Dieses Kriterium ist breit gefächert und umfasst die Verantwortung für Menschen, Budget, Materialien, Prozesse, Informationen, Qualitätsmanagement, Teamwork oder Resultate.
- —————> 4. **Working Conditions** [*Umgebungseinflüsse*]
Mit diesem Kriterium wird gemessen, wie häufig und wie stark Beschäftigte belastet werden und wie sehr sie bei ihrer beruflichen Tätigkeit physischen und psychologischen Gefahren ausgesetzt sind.

Zusätzlich zu diesen vier Bereichen werden im Genfer Schema, das schon seit 1950 international als Grundlage zur Anforderungsvermittlung und Arbeitsbewertung dient, die Aspekte **Können** und **Belastung** in die Bewertung aufgenommen. Mithilfe des Genfer Schemas können die unterschiedlichen Anforderungen von beruflichen Tätigkeiten ebenfalls klassifiziert werden. Einen ähnlichen Ansatz wie Ontario verfolgt auch die Internationale Arbeitsorganisation ILO, deren Fokus darauf liegt, Stakeholder-Gruppen in die Analyse miteinzubeziehen, damit möglichst transparente Kriterien formuliert und kommuniziert werden können.²⁰

▶ ▶ ▶ ▶ ▶ **GEHALTSSYSTEM: NEUTRALITÄTSWAHRUNG**

Ob ein Gehaltssystem neutral gestaltet ist, kann mit einer Evaluierung von Arbeitsbewertungsverfahren (EVA-Liste) geprüft werden. Mit der EVA-Liste können einzelne Verfahren der Arbeitsbewertung anhand ausgewählter Fragen in Hinblick auf Geschlechtsneutralität betrachtet werden. Um die

Anwendung der EVA-Liste exemplarisch zu verdeutlichen, wurden die Beispielanalysen für ein analytisches sowie ein summarisches Arbeitsbewertungsverfahren durchgeführt.

In Belgien ist es für Arbeitnehmenden- und Arbeitgebendenvertretungen verpflichtend, in Tarifverhandlungen faire Bezahlung und geschlechtsneutrale Arbeitsbewertung zur Sprache zu bringen. Dafür liegt ein Leitfaden zur Überprüfung von Stellebewertungen vor.

EVA-Liste:

⊕ www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/der-entgeltgleichheit-einen-schritt-naeher/80406

Checkliste Geschlechtsneutralität bei der Funktionsbewertung und -einstufung:

⊕ https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/39%20-%20Checklist_DU.pdf

▶ ▶ ▶ ▶ ▶ **TRANSPARENTES REGELWERK UMSETZEN**

Ein transparentes und offenes Gehaltssystem hat auch der Kondomhersteller einhorn geschaffen. Das Unternehmen aus Berlin hat sich zum Ziel gesetzt, fair zu bezahlen. Das Gehaltssystem umfasst ein Baukastensystem aus dem Grundgehalt, den persönlichen Lebensumständen, der Ausbildung und Erfahrung sowie einer Selbsteinschätzung. Dazu gibt es einen Familienaufschlag von 400 Euro netto pro Kind. Ein Gehaltsrat prüft alle Eingruppierungen und klärt Konflikte. Intern kennen alle Mitarbeitenden die Gehälter der anderen. Der Prozess der Gehaltsfindung wird nach außen transparent gemacht, nicht aber die genaue Höhe der einzelnen Gehälter.²¹

Nicht an die erbrachte oder zu erbringende Leistung oder an klar definierte Gehaltskriterien gebunden ist die Bezahlung in Unternehmen, die sich für einen Einheitsstundenlohn entscheiden, wie etwa das Getränkekollektiv Premium Cola. Hier verdienen alle das Gleiche und bekommen bestimmte Zuschläge, beispielsweise für Kinder oder bei körperlichen Einschränkungen. Kriterien für das Gehalt wurden hier dennoch definiert, bevor das einheitliche Gehalt beschlossen wurde.

Schritt 3

NEUTRALITÄT: KLISCHEEFREIE UND OBJEKTIVE STRUKTUREN

Sind sämtliche Tätigkeitsbewertungen und Gehaltskriterien überprüft und ist das neue Regelwerk im Unternehmen etabliert worden, gilt es zu gewährleisten, dass die klischeefreien, neutralen und objektiven Strukturen auch tatsächlich zu unterschiedsfreier Bezahlung aller Beschäftigten im Unternehmen führen. Dazu müssen die Entgeltdaten regelmäßig neu analysiert werden. Beobachten lässt sich dieser Prozess vor allem bei großen Konzernen, die global agieren und an vielen Standorten Zahlen und Strukturen permanent überprüfen und analysieren, ob die Gleichbehandlung aller Beschäftigten auch weiterhin gewährleistet ist.

So auch der Software-Konzern SAP, der sämtliche Entgeltdaten regelmäßig überprüft, um zu kontrollieren, ob die Gehaltsstrukturen weiterhin fair sind und für alle gleich umgesetzt werden. Zudem hat SAP eine App für den internen Gebrauch entwickelt, die es den Beschäftigten erleichtert, den Auskunftsanspruch nach dem Entgelttransparenzgesetz wahrzunehmen: Die Auskunft lässt sich auf Knopfdruck verlangen und wird zeitnah individuell beantwortet.²²

„Fair Pay ist im Kern unseres Interesses: Es spielt in der Geschichte von SAP und für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Es ist unerlässlich, für Gleichstellung zu sorgen: Überall dort, wo Frauen am Werk sind, sehen wir sehr gute Ergebnisse.“²³
Daniel Holz, Geschäftsführer SAP Deutschland SE & Co. KG

Auch das Softwareunternehmen Adobe hat die Lohnlücke geschlossen und zwar nachhaltig und an allen Standorten, an denen der Konzern global agiert, so auch in den USA und in Deutschland. Auch hier wird regelmäßig überprüft, ob die Zahlen weiterhin stimmen oder ob neue Ungleichbehandlungen entstehen oder entstehen könnten.²⁴

Ebenfalls seit vielen Jahren um Gleichstellung und neutrale Strukturen bemüht ist der Einrichtungskonzern IKEA. Das Unternehmen ist EDGE-zertifiziert und Mitglied der von ILO, UN Women und OECD gegründeten Equal Pay International Coalition (EPIC). Es unterstützt die Women's Empowerment Principles von UN Women und UN Global Compact und übernimmt unternehmerische Verantwortung für die Gleichstellung von Frauen.²⁵ Das gesamte Gehaltssystem wurde umgestellt, und jährlich wird der unternehmensinterne Gender Pay Gap analysiert.²⁶ Das Ergebnis zeigt sich auch in den – öffentlich einsehbaren – Daten für IKEA Großbritannien: Der Einkommensunterschied liegt nicht nur deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt, sondern fällt auch in den einzelnen Branchen, in denen das Unternehmen tätig ist, niedriger aus.²⁷

Auch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY und die Kaffeekeite Starbucks haben sich faire Bezahlung schon seit langem auf die Fahne geschrieben. EY gelang es, im Zuge einer äußerst kritischen Analyse und Anpassung der Einstellungs-, Beförderungs- und Gehaltsstruktur den Gender Pay Gap auf zwei Prozent zu senken. Seit 2010 wird im Unternehmen jedes Jahr nach der Gehaltsplanung ein Gender Audit durchgeführt, um mögliche Unterschiede in der Bezahlung direkt auszumachen und gegebenenfalls auszugleichen. Mit Erfolg: seit 2012 konnte der Gap auf niedrigem Level gehalten werden.²⁸

„Lohngerechtigkeit ist ein fortlaufender Prozess. Spätere Unwuchten in der Bezahlung entstehen, weil Frauen und ihre Leistung irgendwo auf der Karriereleiter übersehen oder unterschätzt werden. Um das zu verhindern, braucht es von Anfang an Transparenz.“²⁹
Sibylle Landwehrmann, Total Rewards & HR Service bei EY

Der Gender Pay Gap müsse, so EY-Entgelt-Expertin Sibylle Landwehrmann, immer wieder, vom Berufseinstieg bis in die obersten Hierarchieebenen überprüft werden, um Einkommensunterschiede zu vermeiden. Dazu braucht es auch Transparenz.

Und auch Starbucks setzt faire Bezahlung seit mehr als 10 Jahren aktiv um. Das Unternehmen nimmt dabei nicht nur Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen in den Fokus, sondern hat auch die ethnische Herkunft der Beschäftigten als Kriterium aufgenommen. 2018 erreichte das Einzelhandelsunternehmen faire Bezahlung.³⁰

► ► ► ► ► **NOCH MEHR MASSNAHMEN GEGEN UNGLEICHBEHANDLUNGEN**

Es gibt viele Unternehmen, die über die üblichen Wege hinaus ungewöhnliche Maßnahmen ergreifen. Zu ihnen gehört beispielsweise Evonik. Der Industriekonzern stellte fest, dass geschlechtsspezifische Einkommensunterschiede unter anderem darauf gründeten, dass Beschäftigte in Elternzeit bei Gehaltsanpassungen übergangen wurden. Dadurch entstanden vor allem für Mütter häufig unbemerkt Gehaltseinbußen und Einkommensunterschiede im späteren Berufsverlauf. Der Industriekonzern beschloss, mit einer einfachen Maßnahme Abhilfe zu schaffen: Heute werden bei automatischen Gehaltsanpassungen alle Beschäftigten mitbedacht – egal ob diese sich gerade in Auszeit befinden oder nicht. So können Einkommenslücken, die über Jahre nicht geschlossen werden können, gar nicht erst entstehen.

Um Diskriminierungsspielräume zu schließen, gibt es noch viele andere, ebenso einfache wie wirksame Maßnahmen. Auch Gehälter nicht mehr zu verhandeln, sondern nach klaren Regeln festzulegen, die ausnahmslos für alle gelten, ist – wie bei Buffer und einhorn – ein wirkungsvoller Weg, um bei der Bezahlung niemanden zu benachteiligen.³¹

In den USA ist es noch immer häufig üblich, Bewerberinnen und Bewerber im Bewerbungsprozess nach der Höhe ihres letzten Gehalts zu fragen. Doch wenn sich Gehälter an den vorangegangenen Stellen orientieren, werden Unterschiede in der Bezahlung von Personen, auch solche, die auf Diskriminierung beruhen, von Stelle zu Stelle weitergegeben und verfestigen sich. Der Bundestaat New York hat diese Praxis daher bereits verboten, Unternehmen wie Starbucks schließen sich an.³²

► ► ► ► ► **LOHNGERECHTIGKEIT ALS CHANGE-PROZESS**

Das Biotechnologie- und Pharmaunternehmen Novartis hat sich zum Ziel gesetzt, faire Bezahlung konsequent umzusetzen und bis 2023 Gender Balance in Managementpositionen zu erreichen. So soll gleiche Bezahlung für gleiche Tätigkeiten umgesetzt und der Gender Pay Gap geschlossen werden. Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Konzern eine Gleichstellungsstrategie formuliert, die auch Richtlinien zu Flexibilität und Elternzeiten umfasst.³³ Der Prozess soll die gesamte Unternehmenskultur nachhaltig verändern – mehr Transparenz, mehr Zusammenarbeit, weniger Hierarchie. Dazu wurden die Beschäftigten aktiv mit einbezogen. Mehr als 27.000 Beschäftigte haben sich aktiv in den Prozess eingebracht.³⁴

Ein weiteres Beispiel für einen gelungenen Change-Prozess in Sachen fairer Bezahlung ist Reykjavík Energy (OR). Das isländische Unternehmen betreibt in Hellisheiði das drittgrößte Thermalkraftwerk der Welt. OR hatte im Jahr 2008 noch einen Gender Pay Gap von über 8 Prozent. Das Ziel von 0 Prozent wurde 2017 erreicht. Seit 2016 analysiert das Unternehmen mit dem Tool PayAnalytics (siehe S. 9) seine Gehaltsstrukturen, kann den Gender Pay Gap überwachen und bei jeder Gehaltsanpassung oder Neueinstellung nachvollziehen, wie sich diese auf die Zahlen auswirken. Inzwischen analysiert OR die Daten quartalsweise. Wie wichtig die regelmäßigen Analysen sind, zeigt sich auch darin, dass der Gap trotz des eng überwachten Prozesses – wenn auch minimal – erneut angestiegen war. So konnte der Handlungsbedarf umgehend identifiziert und die Lücke wieder geschlossen werden³⁴.

„Zusammen mit dem großen Umschwung, der sich seit 2010 bei Reykjavik Energy vollzogen hat, gab es einen großen Sprung auf dem Gebiet der Gleichstellung. Der Anteil der Frauen im Management stieg von einem Viertel auf die Hälfte, geschlechtsspezifische Lohnunterschiede wurden beseitigt, die Equal Pay Zertifizierung wurde erreicht und es wurden ehrgeizige Projekte zur Bekämpfung der Geschlechterungleichverteilung am Arbeitsplatz durchgeführt.“
Brynhildur Davíðsdóttir, Vorsitzende des Verwaltungsrates³⁵

An allen genannten Beispielen wird vor allem deutlich, dass Lohngerechtigkeit eine Führungs- und Personalaufgabe ist, die nicht einmalig erledigt und abgeschlossen werden kann, sondern als fortwährender Prozess gedacht werden muss, wenn sie dauerhaft gelingen soll.³⁶

Gerade die global agierenden Konzerne, die sich zum Ziel gesetzt haben, die unternehmensinternen Gender Pay Gaps weltweit zu schließen, machen deutlich, dass es dazu keine Gesetze braucht, sondern lediglich den Willen. Doch klare Gesetzesvorgaben können den Prozess deutlich beschleunigen, wie etwa an Großbritannien zu sehen ist. Die Auswertung der britischen Unternehmensdaten weist auf die Wichtigkeit regelmäßiger Überprüfung der Entgeltsysteme hin. Hier sind Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten seit 2017 dazu verpflichtet, die Zahlen zum unternehmensinternen Gender Pay Gap zu veröffentlichen. Berichtspflichtig sind der Median und der Durchschnittswert, der Bonus Gap sowie die Verteilung von Frauen und Männern in den Gehaltsquartilen. Sämtliche berichtete Daten sind im Internet frei für alle zugänglich. Das britische Government Equalities Office analysiert die Daten und evaluiert die Effektivität von HR-Maßnahmen. Die bisherige Auswertung zeigt: Je strukturierter die HR-Prozesse sind, desto mehr schrumpft der Gender Pay Gap und desto fairer geht es für Frauen und Männer in den Unternehmen zu. Zu den zielführenden Maßnahmen gehören strukturierte Fragebögen in Vorstellungsgesprächen und die arbeitsbasierte Beurteilung von Fähigkeiten oder Transparenz bei Gehaltsverhandlungen sowie transparente Verfahren für Beförderungen. Darüber hinaus können Unternehmen partnerschaftliche Lebensmodelle und Menschen bei Wiedereinstieg nach Eltern- und Auszeiten unterstützen.³⁷

Viel erprobt wird auch die Schulung der Führungskräfte und Personalverantwortlichen in Unconscious Bias- und Diversity-Schulungen, um den Einfluss unbewusster Vorurteile gegenüber Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder anderen Minderheiten im Einstellungsprozess, bei Beurteilungen und Beförderungen zu verringern. Allein in den USA investieren Unternehmen inzwischen jährlich 8 Milliarden Dollar, und auch deutsche Unternehmen wie thyssenkrupp, Siemens oder die Hamburger Hochbahn schulen ihre Mitarbeitenden in Diversity- und Unconscious-Bias-Schulungen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz sieht entsprechende berufliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen auch ausdrücklich als vorbeugende Maßnahmen gegen Benachteiligungen an (§ 12 AGG). Doch Vorsicht ist geboten: Die Beschäftigung mit den eigenen Vorurteilen kann auch einen gegenteiligen Effekt haben – die Geschulten fühlen sich infolge der Beschäftigung mit der Thematik zu Unrecht geübt vor dem Einfluss ihrer ungefilterten Urteile, ja, verteidigen konservative Entscheidungen mit der Begründung, dass diese schließlich reflektiert erfolgten. Es gilt daher die Wirksamkeit der Schulungen sehr genau zu überprüfen und nachzuhalten.

Die Fair-Pay-Matrix

Um Diskriminierung bei der Bezahlung zu messen und infolgedessen auszuschließen, gibt es eine ganze Reihe aussagekräftiger Indikatoren und Diskriminierungsmerkmale, an denen sich mögliche Ungleichbehandlungen ablesen lassen.

Die nachfolgende Übersicht listet jene Variablen und Key Performance Indikatoren auf, die infrage kommen, um den Umsetzungsfortschritt in Sachen Entgeltgleichheit zu berechnen und den Erfolg der Gleichstellungsmaßnahmen zu messen.

Ziel ist die Erstellung eines Dashboards, das Unternehmen auf Knopfdruck Auskunft über den Stand der Dinge in Sachen fairer Bezahlung gibt. Grundlage für die Berechnung sind die meist ohnehin in einer Personalsoftware digital erfassten Beschäftigtendaten. Die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt BBC beispielsweise schlüsselt sehr genau auf, welche Arten unterschiedlicher Merkmale zu Unterschieden in der Bezahlung führen. So gab es 2019 Pay Gaps von 3,1 % aufgrund von Behinderungen, 1,7 % aufgrund von Teilzeitbeschäftigung und 0,7 % aufgrund der sexuellen Orientierung. Oftmals addieren sich für einzelne Beschäftigte mehrere Diskriminierungsmerkmale wie das Geschlecht oder die ethnische Herkunft zu höheren Einkommensunterschieden.³⁸ Insgesamt werden Pay Gaps aufgrund der ethnischen Herkunft in anderen Ländern bereits sehr viel genauer beobachtet als es bislang in Deutschland der Fall ist.

Die Fair-Pay-Matrix bündelt Diskriminierungsmerkmale in einer einfachen und übersichtlichen Benutzeroberfläche und stellt die relevanten Daten wie auf einem Armaturenbrett im Auto dar, damit die Umsetzung von fairer Bezahlung von den Entscheidungstragenden und Personalverantwortlichen beobachtet und kontrolliert werden kann. Möglich ist eine Analyse für Unternehmen ab einer Zahl von mindestens 50 Beschäftigten. Als statistisches Verfahren liegt die Regressionsanalyse zugrunde, die nach der Oaxaca-Blinder Methode erfolgt und die als Standard für die Gender Pay Gap Analyse gilt. Die Fair-Pay-Matrix dient als Grundlage für die Analyse der Entgeltstrukturen in einem Unternehmen und bildet Variablen und Indikatoren ab, die erweiterbar sind.



**FAIR PAY
INNOVATION
LAB**

Die Matrix kann mittelbar Handlungsempfehlungen oder Spielräume aufzeigen und Grundlage für die Prüfverfahren sein, die den Unternehmen aufzeigen, an welchen Punkten Handlungsbedarf und Stellschrauben zu finden sind, mittels derer sich Gleichstellung und faire Bezahlung umsetzen lassen.

Zudem lassen sich sämtliche Indikatoren den UN-Nachhaltigkeitszielen zuordnen und erlauben somit auch eine Überwachung der Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsmaßnahmen eines Unternehmens – das Dashboard kann abbilden und prognostizieren, wie sich einzelne Maßnahmen im Unternehmen auf das Erreichen der einzelnen Nachhaltigkeitsziele auswirken. Die Umsetzung der gesamten Agenda 2030 hängt maßgeblich davon ab, ob Gleichstellung als Querschnittsziel erreicht werden kann.³⁹

Indikatoren für mögliche Ungleichbehandlung	Zusammenhang zu UN-Nachhaltigkeitszielen*	Diskriminierungsgrund
Geburtsjahr	8.5* 10.2*	Diskriminierung aufgrund des Alters
Geschlecht	8.5*	Diskriminierung aufgrund des Geschlechts
Behinderung	8.5* 10.2*	Diskriminierung aufgrund von Behinderung
Sexuelle Orientierung	8.5* 10.2*	Diskriminierung aufgrund von sexueller Orientierung
Ethnische Herkunft	8.5* 10.2*	Diskriminierung aufgrund von ethnischer Herkunft
Nationalität	8.5 10.2*	Diskriminierung aufgrund von Nationalität
Dienstjahre	5.4*	-
Ausbildung	-	-
Weiterbildung	5.5*	eingeschränkter Zugang zur beruflichen Weiterentwicklung
Funktion	-	-
Position	5.5*	vertikale Diskriminierung
Qualifikationsniveau	5.5*	horizontale Diskriminierung
Auszeiten, z.B. Elternzeit, Pflegezeit	5.4*	Private Verantwortlichkeiten, die die Karriereentwicklung beeinflussen
Vertragsart	-	Variable, die signifikanten Einfluss auf den Gender Pay Gap hat
Arbeitszeiten	-	Variable, die signifikanten Einfluss auf den Gender Pay Gap hat
Öffentlicher / privater Sektor	-	Variable, die signifikanten Einfluss auf den Gender Pay Gap hat
Unternehmensgröße	-	Variable, die signifikanten Einfluss auf den Gender Pay Gap hat
Grundgehalt	Alle genannten	Summe aller Faktoren

Schritt 4

FAIRNESS ALS PROZESS: IMMER WIEDER ÜBERPRÜFEN

Entgeltgleichheit ist die messbare Spitze des Gleichstellungseisbergs und der Chancengleichheit, die sehr gut am Bruttostundenlohnunterschied abgelesen werden kann. Die Ursachen sind komplex, ebenso die dahinterliegenden Strukturen und tieferliegende Verhaltensmuster.

Unterschiede in der Bezahlung auszugleichen und dafür zu sorgen, dass keine neuen Unterschiede entstehen können, bedeutet, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Chancengleichheit für alle Mitarbeitenden im Unternehmen ermöglichen. Wer seine Entgeltdaten analysiert und Lohngerechtigkeit umsetzt, schließt nicht „nur“ die Lohnlücke zwischen den männlichen und den weiblichen Beschäftigten im Unternehmen, sondern sorgt automatisch auch insgesamt für ein faires System und für gerechte Bezahlung.

Der Gender Pay Gap ist daher ein sehr praktikabler Ansatz, um das Problem an der Spitze zu lösen und gleichzeitig die Strukturen zu ändern: Um den Gender Pay Gap zu schließen oder diesen geschlossen zu halten, braucht es eine regelmäßige Analyse und Überwachung der Daten. Dazu reicht es nicht aus, die Löhne anzugleichen.

Wer die Löhne anpasst, erreicht gleiche Bezahlung für gleiche Tätigkeiten. Aber erst wer den Gender Pay Gap dauerhaft schließt, kann echte Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen erzielen.

Beides ist notwendig und muss immer wieder neu überprüft werden, um die Erfolge nachhalten zu können.

Es braucht viele einzelne Maßnahmen, um dauerhaft Lohngerechtigkeit zu erzielen – und nicht alle haben direkt mit der Bezahlung zu tun, sondern wirken sich ganz unterschiedlich auf die Gleichstellung und die Gehaltssysteme aus, beispielsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder Frauen in Führung.

Die nachfolgende Übersicht listet verschiedene Aspekte in alphabetischer Reihenfolge auf und ist nicht vollständig. Viele Maßnahmen lassen sich nicht isoliert betrachten, sondern sind wiederum mit anderen Maßnahmen verknüpft. Sie alle zielen – mehr oder weniger wirksam – auf eine Veränderung der Unternehmenskultur, zu der selbstverständlich faire Bezahlung und ein klares Regelwerk für alle gehören. Viele der genannten Maßnahmen gründen auf den neuen Möglichkeiten einer digitalisierten und flexibleren Arbeitswelt und unterstützen die Etablierung klischeefreier, neutraler und objektiver Strukturen im gesamten Unternehmen.

Arbeitszeiten → Immer mehr Unternehmen erproben neue Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten jenseits der 40-Stunden-Woche. In manchen Ländern wie Norwegen und Schweden wird die Einführung einer 4-Tage-Woche oder 32-Stunden-Woche diskutiert, einzelne Unternehmen setzen diese bereits ohne gesetzliche Grundlage um, so auch die deutsche Agentur Rheingans Digital Enabler, wo für alle Beschäftigten die 25-Stunden Woche eingeführt wurde und bei gleichem Pensum und gleicher Bezahlung nur noch fünf Stunden pro Tag gearbeitet wird.⁴⁰

Flexible Arbeitszeiten ermöglichen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben und wirken sich meist sehr positiv auf die Beschäftigten aus.

Arbeitszeiten lassen sich zudem leicht messen und erlauben einen souveränen Umgang und hohen Grad an Selbstbestimmung. Mittels Arbeitszeitkonten können Arbeitszeiten unterschiedlichen Lebensphasen flexibel angepasst werden.

Beförderungen —————> Frauen in Führung sind ein deutlicher Indikator für Gleichstellung in einem Unternehmen, der sich meist auch im unternehmensinternen Gender Pay Gap widerspiegelt. Flächendeckend fehlen Frauen noch immer auf den höheren Hierarchieebenen der allermeisten Unternehmen und Organisationen, wo zugleich der Gender Pay Gap am größten ist. Die statistische Lohnlücke für Führungspositionen liegt bei 30 Prozent. Je höher das Einkommen, desto größer sind auch die Spielräume für Unterschiede in der Bezahlung. Anders gesagt: Je mehr Frauen Chef werden, desto gerechter geht es insgesamt zu.

{ „Das alte disziplinarische Führungsverhalten hat ausgedient.“
Kathrin Janicke, Rewards & Performance, Allianz

Auch die Auswertungen der Gender Pay Gap Reportings in Großbritannien zeigen: je gleichmäßiger die Verteilung von Frauen und Männern in den Einkommensquartilen, desto kleiner ist häufig der Gender Pay Gap. Eine einfache Maßnahme, um die Verteilung paritätischer zu steuern, ist es, auf jeder Short List für eine Neubesetzung mindestens eine Frau verpflichtend einzuführen. Dies erhöht die Chancen für mehr Frauen in Führung um ein Vielfaches.⁴²

Als in Deutschland die Genderquote für Aufsichtsräte eingeführt wurde, wurde oft die Sorge geäußert, dass geeignete Frauen nicht gefunden werden können oder diese keine Führung übernehmen wollten. Mit der Einführung der verpflichtenden Quote hat sich gezeigt, wie hanebüchen das Argument „Es gibt ja keine Frauen“ ist. Es gibt geeignete Frauen und diese werden auch gefunden. Bislang konnte nur ein einziger Aufsichtsratsposten nicht besetzt werden – beim Porzellan-Hersteller Villeroy & Boch.⁴³

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY gestaltet inzwischen bereits den Einstellungsprozess in Hinblick auf die spätere paritätische Besetzung von Führungspositionen. Solange nach der tatsächlichen Verteilung von Frauen und Männern in Teams befördert wurde, wurden über lange Zeiträume im Verhältnis mehr Männer als Frauen befördert, so dass auf den höheren Ebenen Frauen fehlten. Inzwischen wird sehr genau geschaut, in welchem Verhältnis befördert wird und nach welchen Kriterien Leistung gemessen wird. Je mehr Frauen auf dem Weg nach oben sind, desto besser lässt sich der Gender Pay Gap nachhaltig schließen.

Diversität → Diverse Teams sind erfolgreicher – dies wurde inzwischen vielfach belegt.⁴⁴ Auch die australische Fluglinie Qantas schrieb lange rote Zahlen, bis radikal auf Diversität im gesamten Unternehmen umgestellt wurde. Das selbstgesetzte Ziel: Die Zusammensetzung des Vorstands sollte die gesamte Belegschaft abbilden. Nach konsequenter Umsetzung ist das Unternehmen inzwischen wieder auf Erfolgskurs und schreibt schwarze Zahlen.⁴⁵

„Vom Change profitieren alle. In gemischten Teams zu arbeiten ist sehr inspirierend, gerade auf den oberen Hierarchieebenen.“
Frauke Hegemann, COO, comdirect⁴⁶

Einstellungsprozess → Bereits die Einstellung von neuen Mitarbeitenden hat einen großen Effekt auf die Lohnlücke. Schon beim Berufseinstieg beträgt der Gender Pay Gap acht Prozent und klappt im weiteren Berufslebensverlauf bis zur Rente immer weiter auseinander.⁴⁷

Um den Einfluss von unbewussten Vorurteilen bei der Einstellung und im weiteren Personalprozess entgegenzuwirken, können Unternehmen eine Reihe an Methoden nutzen. Die Auswertung des Gender Pay Gap Reportings in Großbritannien hat beispielsweise gezeigt, wie strukturierte Interviews und Fragebögen für alle Bewerbenden eine objektivere Auswahl ermöglichen⁴⁸. Je objektiver die Kriterien für die Mitarbeitendenauswahl sind, desto größer die Chancengleichheit.

Flexibilität → Die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung erleichtern die Umsetzung von Flexibilität am Arbeitsplatz, ob in Sachen Kommunikation, Zeiterfassung oder beim Arbeiten im Home Office. Die Digitalisierung kann insofern als Komplizin der Lohngerechtigkeit verstanden werden.

Transparenz —————> Transparenz ist kein Allheilmittel, sondern immer ein Instrument – allerdings eines, ohne das faire Bezahlung nicht umsetzbar ist. Dabei geht es nicht um die radikale Veröffentlichung von Gehaltsdaten, sondern darum, dass Transparenz geschaffen wird, was die Strukturen angeht: Basis ist, dass für alle die gleichen Regeln gelten und die Kriterien für die Gehaltsfindung offen zugänglich, nachvollziehbar und anwendbar sind. Alle im Unternehmen sollten diese Regeln kennen und verstehen, auf ihre Einhaltung muss geachtet werden.

In diesem Sinne kann Transparenz viele Formen haben, wird sich aber auf den Gender Pay Gap immer positiv auswirken: Transparenz macht Ungleichheiten sichtbar bzw. verhindert deren Entstehung.⁴⁹ Liegen Ungleichbehandlungen erst einmal offen zutage, werden diese in aller Regel ausgeglichen. Somit wirkt sich Transparenz extrem positiv auf die Gleichstellung aus.

Die genossenschaftlich organisierte IT-Beratung oose legt Gehälter im Teamprozess fest, die 30 Beschäftigten arbeiten komplett eigenverantwortlich. Ihnen gehört das Unternehmen, alle Entscheidungen werden in Abstimmung miteinander getroffen. Ihre Gehälter basieren auf Selbsteinschätzungen mit Referenz zu anderen Beschäftigten, die die gleiche Tätigkeit ausüben. So werden Gehaltsunterschiede ausgeglichen.⁵⁰

Unternehmenskultur —————> Transparenz braucht einen Rahmen, zu dem auch Offenheit und Kommunikation gehören. Über Nacht sämtliche Daten zu Gehältern und Gehaltsbestandteilen zu veröffentlichen, dürfte in den allermeisten Fällen für Unmut sorgen. Gehaltsunterschiede werden akzeptiert, solange diese gut begründet und erklärbar sind. Die Offenlegung der Gehaltsstrukturen ist die Basis für das Vertrauen der Mitarbeitenden.

Vereinbarkeit —————> Faire Bezahlung braucht immer auch individuelle Lösungen für die Vereinbarkeit der Lebens- und Arbeitswelten von Beschäftigten. Unternehmen wie thyssenkrupp bieten daher eine Kita auf dem Firmengelände an, SAP bietet einen Koch- und Einkaufsservice für Eltern, der besonders von Vätern in Anspruch genommen wird.⁵¹

AUSBLICK:

HERAUSFORDERUNGEN IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS

„Faire Bezahlung und Diversität sind keine Gender-Themen, sondern ein
Businesssthema.“
Cawa Younosi, Personalchef, SAP Deutschland

Eine One-fits-for-all-Lösung, die für alle gleichermaßen funktioniert, gibt es nicht, da individuelle Herausforderungen individuelle Maßnahmenpakete und maßgeschneiderte Entgeltstrategien erfordern. Auch können die gleichen Maßnahmen in unterschiedlichen Umgebungen unterschiedlich erfolgreich sein.

Um faire Bezahlung umzusetzen, braucht es eine klare Strategie und einen eindeutigen Kurs auf Seiten der Führungsebene.

Für die Beschäftigten im Unternehmen braucht es eine klare Kommunikation, besser noch eine Einbeziehung der Beschäftigten und ihrer Vertretungen in die Entgeltprozesse.

Faire Gehaltsstrukturen können nicht mit einer einmaligen Reparatur geschaffen werden, sondern müssen als andauernder Change-Prozess verstanden werden. Die Wirksamkeit der Maßnahmen im Prozess lässt sich dabei sehr gut an den Entgeltunterschieden ablesen.



Die Mühe lohnt: Gerade angesichts des Fachkräftemangels ist faire Bezahlung elementarer Bestandteil des Employer Brandings. Transparenz als festen Bestandteil der Unternehmenskultur zu etablieren heißt auch, attraktiv für junge Talente zu werden, die anders als frühere Generationen sehr viel mehr über Geld sprechen und mit den Tabus der älteren Beschäftigten brechen. Aufgebrochen wird dabei auch das tradierte, männliche Hierarchiedenken, so dass Raum für Gleichstellung, Chancengleichheit und ein transparentes Miteinander auf Augenhöhe geschaffen wird. Klassische Konzernkarrieren werden in den Berufslebensverläufen immer seltener. Auch sind Beschäftigte sehr viel eher bereit, ein Unternehmen zu wechseln, wenn die Bedingungen nicht stimmen – etwa, wenn unfair gezahlt wird oder Kolleginnen und Kollegen diskriminiert werden. Parallel sorgen auch digitale Arbeitsmarkt-Plattformen wie Glassdoor und kununu für mehr Transparenz bei der Gehaltsfindung und -gestaltung. Immer mehr entwickeln sich Beschäftigte von Bittstellenden in Abhängigkeitsverhältnissen zu Umworbene, die von Unternehmensseite wie Kundinnen und Kunden behandelt werden – mit enormen Auswirkungen auf die gesamte Unternehmenskultur. So werden neben dem Geld andere Gehaltsbestandteile immer wichtiger: Mitbestimmung, Sinnhaftigkeit, Vereinbarkeit, Freizeit und vieles andere mehr.

Fair zu bezahlen ist daher weit mehr als eine Frage der Gleichstellung von Frauen und Männern: Lohngerechtigkeit ist eine Frage der Unternehmenskultur. Und wer fair führt, wirtschaftet klüger.

*** UN-NACHHALTIGKEITSZIELE:**

Ziel 5: Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen.

- 5.4 Anerkennung und Wertschätzung von unbezahlter Arbeit in Familie, Haushalt und Pflege durch die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen, Infrastruktur und Sozialschutzpolitik sowie die Förderung der gemeinsamen Verantwortung innerhalb des Haushalts und der Familie als nationale Aufgabe.
- 5.5. Gewährleistung einer umfassenden und wirksamen Beteiligung von Frauen und Chancengleichheit in Führungspositionen auf allen Ebenen der Entscheidungsfindung im politischen, wirtschaftlichen wie im öffentlichen Leben.

Ziel 8: Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.

- 8.5 Bis 2030 Erreichung von Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, auch für junge Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit.

Ziel 10: Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern.

- 10.2 Bis 2030: Förderung und Stärkung der sozialen, wirtschaftlichen und politischen Beteiligung aller Menschen, unabhängig von Alter, Geschlecht, Behinderung, Rasse, ethnischer Herkunft, Herkunft, Religion, wirtschaftlichem oder anderem Status.

- 1 Aufgrund der umfassenden Berichtspflichten und sehr guten Datenlage für Großbritannien werden britische Unternehmen in dieser Broschüre überdurchschnittlich oft namentlich benannt.
- 2 http://www.eg-check.de/eg-check/DE/Home/home_node.html
- 3 <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohngerechtigkeit/entgelttransparenzgesetz/weitere-instrumente>
- 4 <https://www.monitor-entgelttransparenz.de/>
- 5 <http://www.payanalytics.de>
- 6 <https://www.gapsquare.com/>
- 7 <http://www.equalsalary.org/>
- 8 <http://edge-cert.org>
- 9 <http://equileap.org/>
- 10 <https://open.buffer.com/salary-formula-changes-2019/>
- 11 <https://docs.google.com/spreadsheets/d/11s9VSyf4yaYUsqBKLaVH78NL8wdl8gXoj5BGAzjIFuc/edit#gid=671465451>
- 12 <https://open.buffer.com/equal-pay/>
- 13 <https://buffer.com/about>
- 14 aus <https://www.fpi-lab.org/wirtschaft-unternehmen/business-case-gleichstellung/>
- 15 aus <https://www.fpi-lab.org/best-practice/ist-fairness-messbar/>

- 16 aus https://www.bundestag.de/resource/blob/495482/93a1bc940fa13fdbab0d71ba523bebd5/18-13-107h_kerstin-oster-data.pdf, S. 3
- 17 <https://www.ngg.net/artikel/2017/3/kurz-erklaert-initiative-lohngerechtigkeit/>
- 18 <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2017/report2017-02.pdf>, S. 10
- 19 http://www.payequity.gov.on.ca/en/tools/Pages/minikit_factors.aspx
- 20 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_216695.pdf, S. 46
- 21 <https://einhorn.my/das-gehalt-bei-einhorn/>
- 22 <https://www.fpi-lab.org/wirtschaft-unternehmen/transparenz-auf-knopfdruck/>
- 23 <https://www.fpi-lab.org/wirtschaft-unternehmen/transparenz-auf-knopfdruck/>
- 24 <https://theblog.adobe.com/were-closing-the-gender-pay-gap/>
- 25 <https://www.unwomen.de/informieren/verbesserung-der-oekonomischen-situation-von-frauen/womensempowerment-principles-weps.html>
- 26 <https://diversityq.com/ikea-gender-equality-is-a-fundamental-human-right-1506984/>
- 27 <https://www.ikea.com/gb/en/files/pdf/58/85/5885f9bf/ikea-gender-pay-gap-report-2018.pdf>
- 28 <https://karriereblog.ey.com/2018/05/22/ein-anderer-weg-zu-equal-pay-interview-mit-carolin-koellingvon-ernst-young/>
- 29 <https://www.fpi-lab.org/aktuell/planvoll-ans-ziel-strategien-fuer-die-praxis/>
- 30 <https://stories.starbucks.com/stories/2018/starbucks-pay-equity-for-partners/>
- 31 <https://www.fpi-lab.org/fpi-gehaltsrechner/>
- 32 <https://www.cnn.com/2018/03/23/5-companies-that-have-reached-100-percent-pay-equity-in-the-us.html>
- 33 <https://www.novartis.com/our-company/diversity-inclusion/diversity-inclusion-our-strategic-prioritiesnovartis>
- 34 <https://www.annualreview.novartis.com/at-a-glance/what-we-do/strategic-priorities/unleash-the-powerof-our-people.html>
- 35 <https://annualreport2018.or.is/avorp/avarp-stjornarformanns/>
- 36 https://www.or.is/sites/or.is/files/reykjavik_energy_annual_report_2018.pdf, S. 38
- 37 <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/actions-to-close-the-gap>
- 38 <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/reports/gender-pay-gap-2019.pdf>
- 39 <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2018/sdgreport-summary-gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018-de.pdf?la=en&vs=2048>
- 40 <https://www.lovinghr.de/podcast/die-25-stunden-woche-nur-noch-vormittags-arbeiten/>
- 41 <https://www.fpi-lab.org/aktuell/zielgroesse-null-unternehmenskulturen-im-wandel/>
- 42 <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/actions-to-close-the-gap>
- 43 <https://wirtschaftsrecht-news.de/2019/01/die-geschlechterquote-und-die-politik-des-leeren-stuhls/>
- 44 <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>
- 45 <https://www.flyertalk.com/articles/qantas-ceo-credits-success-to-diversity-inclusion.html>
- 46 <https://www.fpi-lab.org/aktuell/zielgroesse-null-unternehmenskulturen-im-wandel/>
- 47 https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39721/ssoar-gender-2012-3-wust_et_al-Schlecht_gepokert_Warum_schneiden_Frauen.pdf?sequence=1
- 48 <https://gender-pay-gap.service.gov.uk/actions-to-close-the-gap>



**FAIR PAY
INNOVATION
LAB**

FPI Fair Pay Innovation Lab gGmbH

Philipp-Franck-Weg 19

14109 Berlin

+49 30 83217140

contact@fpi-lab.org

Kontaktstelle für Unternehmen

Ob Kleinstbetrieb oder Mittelständler, Großbetrieb oder Konzern, Gleichstellungsplan, Auskunftsanspruch oder Überprüfung der Gehaltsstrukturen – das Fair Pay Innovation Lab unterstützt Unternehmen und Organisationen bei der praktischen Umsetzung von Lohngerechtigkeit, zeigt nachhaltige Entgeltstrategien auf und sorgt für den Best-Practice-Austausch in der Wirtschaft. Die Einrichtung einer Kontaktstelle für Unternehmen wird gefördert durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Fair Pay Management Circle

Um neue Ideen zu entwickeln und Innovationspotentiale auszuloten, lädt das Fair Pay Innovation Lab ausgewählte Experten und Entscheidungsträgerinnen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik regelmäßig zum exklusiven Austausch ein, um neue Debatten anzustoßen, gern auch kontrovers. Jeder Circle kreist um ein anderes Schwerpunktthema, zum Beispiel „Das Entgelttransparenzgesetz in der Umsetzung“, „Zertifizierungen“ oder „Gleichstellung aus Unternehmensperspektive“. Die Teilnahme erfolgt ausschließlich auf persönliche Einladung.