



**FAIR PAY
INNOVATION
LAB**

FAIR PAY KOMPASS

**Wie gelingt faire Bezahlung
in der Unternehmenspraxis?**





**FAIR PAY
INNOVATION
LAB**

4	Teil I
	Hintergrund: Was ist Fair Pay?
5	Gender Pay Gap: Problemlage
7	Entgeltgleichheit: keine Kür, sondern Pflicht!
12	Business Case Sustainability: Nachhaltig fair
11	Teil II
	Lösungsansätze: Fair Pay in 4 Schritten
11	1. Transparenz: Über Geld spricht man
12	2. Fairness: Gleiche Regeln für alle
13	3. Neutralität: Klischeefreie und objektive Strukturen
14	4. Fairness als Prozess: Immer wieder überprüfen
15	Teil III
	Fair Pay: Prüfinstrumente und Analysemethoden im Überblick
15	Internationaler Kontext: Gesetze und globale Initiativen
17	Prüfinstrumente in Deutschland
18	Internationale Prüfverfahren
20	Teil IV
	Fair Pay in der Umsetzung: Klare Regeln brauchen eine Schiedsinstanz
21	Fazit: Fair Pay lohnt sich – für alle



FAIR PAY
INNOVATION
LAB

FAIR PAY KOMPASS

Wie gelingt faire Bezahlung in der Unternehmenspraxis?



Hintergrund: Was ist Fair Pay? Und wozu brauchen wir das? (Spoiler: Für eine bessere Arbeitswelt!)

Fair Pay meint: Lohngerechtigkeit für alle Menschen.

Ungerechte Bezahlung ist die sehr gut messbare Spitze des Gleichstellungseisbergs. Denn anders als andere Hürden auf dem Weg zur Gleichstellung lassen sich Entgeltunterschiede leicht am Gehaltszettel ablesen.

Geld ist die wichtigste Stellschraube auf dem Weg zur Gleichstellung von Männern und Frauen auf dem Arbeitsmarkt. Wie bei einem Dominoeffekt werden sich viele andere Herausforderungen lösen, wenn wir Lohngerechtigkeit erzielen – für faire Bezahlung zu sorgen, heißt, die Arbeitswelt grundlegend zu verändern.

GENDER PAY GAP: PROBLEMLAGE

Obwohl sich in den letzten 100 Jahren viel getan hat in Sachen Gleichstellung und Chancengleichheit, obwohl Frauen längst wählen gehen dürfen und besonders ausgebildet auf den Arbeitsmarkt starten, obwohl sie immer mehr Verantwortung übernehmen und in der Wirtschaft wie in der Politik immer öfter in Führung gehen, hat sich an einer Sache nur sehr wenig geändert: Frauen verdienen – überall auf der Welt – signifikant weniger als Männer.

Die Gründe für die Lohnlücke sind komplex: Trotz aller Fortschritte fehlen Frauen in vielen Branchen, zum Beispiel in den gut bezahlten MINT-Berufen. Frauen ergreifen verstärkt Berufe in den Bereichen Erziehung und Pflege, in denen die Entlohnung grundsätzlich geringer ausfällt. Und vor allem fehlen sie auf den höheren Stufen der Karriereleiter.

Hinzu kommt: Frauen unterbrechen oder reduzieren ihre Erwerbstätigkeit familienbedingt durch Elternzeit oder Pflege von Angehörigen häufiger und länger als Männer und arbeiten häufiger in (unbefristeter) Teilzeit. Diese „Fehlzeiten“ und darauf folgende Einstiegshemmnisse haben lang nachwirkende Einbußen bei Lohn- und Einkommensentwicklung zur Folge, was sich bis in die Rentenphase niederschlägt.

Ein Teufelskreis für Frauen. Wer weniger verdient, bleibt zu Hause bei der Familie und wer zu Hause bleibt, verdient auch weniger.

Eine gute Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenswelten beugt der Altersarmut vor: Der Gender Pay Gap im Berufsleben potenziert sich im Lebensverlauf bis zum Pension Gap, auf die Lohnlücke folgt die Rentenlücke. Gerade die Abhängigkeit von den höheren Gehältern der Männer ist in Kombination mit Teilzeitarbeit ein Garant für die Altersarmut von Frauen.



Die weibliche Hälfte der Menschheit verdient weniger

Deutschland steht mit einem Gender Pay Gap von 21 Prozent¹ nicht sehr gut da – in Europa ist die statistische Lohnlücke nur in der Tschechischen Republik und Estland größer. Allerdings bewegt sich Deutschland mit dieser Zahl durchaus im internationalen Durchschnitt – weltweit beträgt der Gender Pay Gap 23 Prozent.²

Auch wenn Länder wie Malta oder Italien im europäischen Vergleich einen relativ kleinen Gender Pay Gap aufweisen³, so zeigt sich doch bei anderen Indikatoren ein hoher Gap. Die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen ist in beiden Ländern viel geringer als in Deutschland.⁴ Eine große Herausforderung in Deutschland bleibt jedoch die hohe Teilzeitquote – trotz hoher Erwerbsbeteiligung von Frauen, einer der höchsten im europäischen Vergleich.⁵ Viele Frauen arbeiten in Teilzeit, um die Vereinbarkeit zwischen Lebens- und Arbeitswelten zu managen, doch die sogenannte Teilzeitfalle schnappt schneller zu als die Betroffenen oft bemerken.

Der Gender Pay Gap misst den Unterschied in den Bruttostundenlöhnen. Der Vergleich der Nettoeinkünfte von Frauen und Männern zeigt, dass die Einkommensunterschiede noch sehr viel größer sind: Über 75 Prozent der Frauen im Alter zwischen 30 und 50 Jahren erzielen ein eigenes Nettoeinkommen von weniger als 1.500 Euro monatlich. 39 Prozent der Frauen verdienen sogar weniger als 1.000 Euro und 14 Prozent haben gar kein eigenes Einkommen, so die Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. Das heißt:

Weniger als jede vierte Deutsche verfügt über ein eigenes Einkommen von mehr als 1.500 Euro.

Bei den Männern erzielen lediglich 29 Prozent der Befragten zwischen 30 und 50 Jahren ein Einkommen von unter 1.500 Euro, und fast jeder vierte erzielt ein Monatseinkommen von mehr als 2.500 Euro.⁶

Im Gender Lifetime Earnings Gap werden diese Unterschiede für das gesamte Arbeitsleben summiert: Vom Berufseinstieg bis zur Rente verdienen Frauen im Vergleich zu den Männern knapp die Hälfte, nämlich 49,8 Prozent weniger.⁷

Wirtschaftliche Unabhängigkeit sieht anders aus.

ENTGELTGLEICHHEIT: KEINE KÜR, SONDERN PFLICHT!

Es ist nicht nur eine Frage des guten Geschmacks oder der Moral, Männer und Frauen für gleiche oder gleichwertige Arbeit gleich zu entlohnen.

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.“

Artikel 3 Absatz 2 Grundgesetz

Männer und Frauen nicht gleich zu bezahlen, Frauen also aufgrund ihres Geschlechts bei der Entlohnung zu diskriminieren, ist nicht mit dem Grundgesetz vereinbar, wie das Bundesarbeitsgericht schon vor mehr als 60 Jahren klarstellte.

Auch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das seit 2006 die Antidiskriminierungs-Gesetzgebung in Deutschland bündelt, untersagt die Benachteiligung von Menschen aufgrund von Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter oder der sexuellen Identität. § 8 Abs. 2 verbietet eine geringere Vergütung für gleiche oder gleichwertige Arbeit aufgrund von Diskriminierung. Wenn es zu Unterschieden im Gehalt bei gleichen oder gleichwertigen Tätigkeiten kommt, müssen diese auf nachvollziehbaren Gründen fußen und dürfen nicht auf Basis beispielsweise des Geschlechts oder der Herkunft erfolgen. Im Entgelttransparenzgesetz ist nun in § 3 und § 7 ein klares Verbot ungleicher Bezahlung aufgrund des Geschlechts formuliert.

Nicht nur im deutschen, auch im europäischen Recht gilt „Gleiches Entgelt von Frauen und Männern für gleiche und gleichwertige Arbeit“. Seit 1957 ist dieses Gebot einer der Grundsätze der Europäischen Union (Art. 157 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union).

Equal Pay for Equal Work auf internationaler Ebene

Auch auf internationaler Ebene steht Entgeltgleichheit schon lange ganz oben auf der Agenda: Schon seit 1951 gibt es die Kernarbeitsnorm Nr. 100 der Internationalen Arbeitsorganisation: Das Übereinkommen über die Gleichheit des Entgelts⁸ sieht gleiches Arbeitsentgelt vor. Und auch die Konvention der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau⁹ – kurz Frauenrechtskonvention – aus dem Jahr 1979 unterstreicht die Bedeutung von fairer Bezahlung für die Gleichstellung von Frauen und Männern.



UN-Nachhaltigkeitsziele

Seit 2015 ist „Equal Pay for Equal Work“ erklärtes Ziel der Vereinten Nationen.

Die **UN-Nachhaltigkeitsziele**¹⁰ haben die Forderung nach gleichem Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit als eines der wichtigsten Themen in den Mittelpunkt des Forderungskatalogs gestellt, der eine globale sozio-ökonomische Wende bis 2030 zum Ziel hat. Wirtschaftliche Entwicklung, Nachhaltigkeit und Umweltschutz sowie die soziale Inklusion bilden den Rahmen der 17 von den Vereinten Nationen identifizierten Ziele.

Insbesondere die *Ziele 5 und 8* stellen Entgeltgleichheit in den Fokus: Geschlechtergleichheit lautet *Ziel Nummer 5*:

Alle Frauen und Mädchen auf der Welt sollen zur Selbstbestimmung befähigt werden, vor Diskriminierung und Gewalt geschützt werden und ihre persönlichen und beruflichen Potenziale entfalten können.

Nur wenn in allen Bereichen des privaten, wirtschaftlichen und politischen Lebens Gleichheit der Geschlechter gegeben ist, wird wirtschaftliche Stabilität erreicht.

Ziel Nummer 8 umfasst „Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum“ für alle Menschen: Gefördert werden sollen ein dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum und produktive Vollbeschäftigung – und zwar nicht auf Kosten der Umwelt und des Weltklimas, sondern in Einklang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Insbesondere soll eine wachsende Wirtschaft in sozialem, ökologischem und wirtschaftlichem Einklang mit den Nachhaltigkeitszielen Armut verringern. *Ziel Nummer 8.5* lautet:

Menschenwürdige Arbeit für alle Menschen auf der Welt. Frauen wie Männer, junge Menschen und solche mit Behinderungen, sollen für gleiche und gleichwertige Arbeit gleich bezahlt werden.

Auch die *Ziele Nummer 10 und 17* haben mehr oder weniger direkt mit gerechter Bezahlung zu tun: Weniger Ungleichheiten soll es geben, zwischen den Ländern, aber auch in den Ländern. Alle Menschen sollen die Möglichkeit haben, ihre wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und sozialen Potenziale zu nutzen. Ziel Nummer 17 schließlich stellt in den Vordergrund, dass die Agenda 2030 nur mit vereinten Kräften zu erreichen ist.

Equal Pay International Coalition (EPIC)

Zur Umsetzung fairer Bezahlung auf internationaler Ebene und insbesondere zur Umsetzung des Ziels 8.5 hat sich – auf Initiative von UN Women, der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) – 2017 die **Equal Pay International Coalition (EPIC)**¹¹ gegründet. EPIC unterstützt Regierungen, Arbeitgebende und Beschäftigte, konkrete Fortschritte bei der Erreichung dieses Ziels zu erlangen. EPIC ist die einzige Multi-Stakeholder-Partnerschaft, die daran arbeitet, den Gender Pay Gap auf globaler, regionaler und nationaler Ebene zu verringern.

The gender pay gap represents one of today's greatest manifestations of social injustice, and all countries should try to better understand what lies behind them and accelerate progress towards gender equality.
Guy Ryder, Direktor der Internationalen Arbeitsorganisation.

Equal Pay Resolution

Diskutiert wurde das Thema Lohngerechtigkeit im Juli 2019 auch im UN-Menschenrechtsrat. Eine Resolution zu Equal Pay¹², die von Australien, Kanada, Deutschland, Island, Neuseeland, Panama, Südafrika und der Schweiz eingebracht wurde, fordert in deutlichen Worten mehr Gleichstellung, mehr Vereinbarkeit und mehr Unterstützung in Erziehung und Pflege für die gesamte Lebensverlaufsperspektive. Die Resolution verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der unter anderem einen klaren Zusammenhang zwischen Entgeltdiskriminierung und häuslicher Gewalt herstellt und umfangreiche Gleichstellungsperspektiven aufzeigt. Es ist ein mehr als deutliches Signal, dass die Resolution unverändert und ohne Abstimmung angenommen wurde – ein Meilenstein auf dem Weg in eine faire Zukunft.

Across the world, women are telling their stories and provoking important and necessary conversations – in villages and cities; in boardrooms and bedrooms; in the streets and in the corridors of power.
António Guterres, UN-Generalsekretär

BUSINESS CASE SUSTAINABILITY: NACHHALTIG FAIR

Wirtschaft und Industrie gelten bei der Umsetzung der Agenda 2030 als wichtigste Stakeholder: Ihre Möglichkeiten zur Einflussnahme sind enorm. Kleine und große Unternehmen, globale und nationale Konzerne, Mittelstandsunternehmen ebenso wie mittlere und kleinere Betriebe in aller Welt sind daher aufgerufen, geeignete Nachhaltigkeitsstrategien zu identifizieren, umzusetzen und zu analysieren – zum eigenen Vorteil.

Zahlreiche Studien zeigen, wie sehr es sich für Unternehmen lohnt, in soziale Innovationen zu investieren und Gleichstellungsstrategien und nachhaltige Entgeltstrukturen umzusetzen:

Unternehmen mit einem niedrigen unternehmensinternen Gender Pay Gap sind meist wirtschaftlich sehr gesunde Unternehmen.¹³

Hinzu kommt: Entgeltgleichheit korreliert in den allermeisten Fällen mit einer Reihe weiterer Indikatoren für eine faire Unternehmenskultur.

Die Entgeltstrukturen verraten sehr viel über ein Unternehmen oder eine Organisation. Oft ist Lohngerechtigkeit ein Indiz dafür, dass es nicht nur bei der Bezahlung, sondern auch in vielen anderen Bereichen anders zugeht als in der „alten“ Arbeitswelt, in der Männer in Mänteln und Hüten morgens das Haus verließen und von 9 bis 17 Uhr in gläsernen Eckbüros saßen.

So finden sich in Unternehmen mit einem kleinen Gender Pay Gap oft überdurchschnittlich viele Frauen in Führungspositionen, Führungskräfte in Teilzeit und Väter, die länger als zwei Monate in Elternzeit gehen. Das alles sind meist Indizien für eine zukunftsgerichtete, nachhaltige Unternehmensstrategie – die sich bezahlt macht: Diverse Teams arbeiten erwiesenermaßen erfolgreicher!¹⁴

Doch wie lässt sich Fair Pay im eigenen Unternehmen umsetzen?

Lösungsansätze: Fair Pay in 4 Schritten

1. TRANSPARENZ: ÜBER GELD SPRICHT MAN

Transparenz bedeutet, über Geld zu sprechen.

Gerade in Deutschland ist es – anders als in Schweden, Norwegen oder den USA – sehr verpönt, sich über die Bezahlung auszutauschen. Noch immer werden Gehälter hinter verschlossenen Türen verhandelt und vielen Beschäftigten ist es untersagt, über die Höhe ihrer Bezüge zu sprechen. Dass diese Klausel im Arbeitsvertrag in aller Regel unwirksam ist, wissen die wenigsten. Doch langsam ändert sich die Transparenzkultur in Deutschland:

Seit 2017 sieht das Entgelttransparenzgesetz einen Auskunftsanspruch in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten vor.

Immer mehr Internetportale wie kununu oder Glassdoor sorgen für mehr Transparenz und bieten Informationen über die Höhe der Gehälter in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen. Öfter als früher finden sich schon in Stellenausschreibungen Angaben zur Gehaltshöhe.

Das muss aber keineswegs heißen, sämtliche Gehaltszettel für alle einsehbar in der Kantine auszuhängen oder die Gehaltsabrechnungen im Intranet oder gar im Internet zu veröffentlichen. Es muss auch nicht heißen, im Kollektiv einen Einheitslohn zu vereinbaren und Unterschiede gänzlich auszumerzen. Transparenz kann auch bedeuten, Gehaltsbänder zu veröffentlichen, eine Gehaltsformel zu entwickeln oder Gehälter schon im Einstellungsprozess in Stellenanzeigen auszuweisen.

Transparenz im Zusammenhang mit fairer Bezahlung bedeutet vor allem: ein klares Regelwerk für alle.¹⁴

Das Regelwerk umfasst dabei nicht nur die einzelnen Gehaltsbestandteile und den Prozess der Gehaltsfindung, sondern auch die Stellenbewertung und Funktionsbeschreibungen. Klare Regeln für die Ausgestaltung einer Stelle oder einzelner Tätigkeiten sind die Grundvoraussetzung für ein faires Gehaltstregelwerk.

2. FAIRNESS: GLEICHE REGELN FÜR ALLE

Was ist fair? Lässt sich Fairness messen? Und wie können Unternehmen und Organisationen faire Entgeltstrukturen schaffen?

Erstens: Fair ist keineswegs gleich. Tatsächlich kann die Antwort auf die Frage, was fair ist, je nach Kontext sehr unterschiedlich ausfallen.

Zweitens: Fair ist nicht gleich, aber Fairness braucht objektive, gut nachvollziehbare Regeln, die verhindern, dass nicht länger nach Nasenfaktor bezahlt, eingestellt oder befördert wird. Ein solches Regelwerk lässt sich in der Regel im Kleinen besser als im Großen vereinbaren. In einem Start-up mit einem hundertköpfigen Team ist es leichter, Regeln zu vereinbaren, als in einem international tätigen Konzern mit 700.000 Beschäftigten. Je größer die Organisation oder das Unternehmen, desto wichtiger wird es, Regeln zu schaffen und diese transparent zu kommunizieren. Fair Pay fängt daher mit der Klärung einer Reihe von Fragen an:

- Welches sind die Kriterien, mit denen wir Tätigkeiten bewerten und entgelten?
- Wie lassen sich gleiche oder gleichwertige Tätigkeiten identifizieren?
- Welche Kriterien fließen in die Bewertung von Tätigkeiten ein?
- Welche weiteren Aspekte fließen in die Bezahlung der Mitarbeitenden mit ein?
- Welche Rollen spielen Berufserfahrung, Qualifikation oder Familienstand?
- Und wie oft muss das alles überprüft und nachgebessert werden?

Das Entscheidende: Wo es Unterschiede in der Bezahlung gibt, müssen diese gut begründet und für alle nachvollziehbar sein. Wer die Entgeltstrukturen kennt und weiß, dass alle, die eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit ausüben, auch gleich behandelt werden, kann auch Unterschiede in der Bezahlung leichter akzeptieren.

Ein transparentes Regelwerk ist die Basis für faire Bezahlung.

Das heißt im Grunde, wie beim Fußball oder in jeder anderen Sportart:

1. *Alle spielen nach den gleichen Regeln.*
2. *Alle kennen diese Regeln.*
3. *Auf die Einhaltung der Regeln wird geachtet.*

Sich auf ein transparentes, faires Regelwerk zu einigen, macht zunächst Arbeit. Doch der Aufwand lohnt sich: *Fair Pay schafft Vertrauen, sorgt für ein gutes Arbeitsklima sowie höhere Produktivität und wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus.*

So sorgt Fair Pay vor allem für ein faires Miteinander auf Augenhöhe. Und hat nebenbei das Potential, die (Arbeits-)Welt zu verändern.

3. NEUTRALITÄT: KLISCHEEFREIE UND OBJEKTIVE STRUKTUREN

Um Fairness für alle zu garantieren, braucht es nicht nur für alle die gleichen Strukturen – es muss auch sichergestellt sein, dass innerhalb dieser Strukturen alle gleich behandelt werden. Was zunächst klingt wie eine Selbstverständlichkeit, ist extrem wichtig: Häufig wird die Gefahr der Ungleichbehandlung im eigentlich für alle geltenden Regelwerk unterschätzt.

Das liegt zum einen daran, dass Strukturen häufig nicht auf dem weißen Blatt Papier entstehen, sondern oftmals historisch gewachsen sind. Ungleichbehandlungen, die über Jahre und Jahrzehnte entstanden sind, bleiben oft unbemerkt und werden – meist unbewusst – weitergetragen. Oft sind es scheinbar unbedeutende Einzelregelungen, die letztlich zu einer großen Ungleichbehandlung führen können.

So gab es beispielsweise im Tarifbereich Regelungen zu Mehrarbeitszuschlägen, die vorsahen, dass diese erst bezahlt werden, wenn eine Person Überstunden über die Vollzeitarbeitszeit geleistet hatte. So erhielten viele Frauen, die in Teilzeit tätig waren, keine Zulagen für über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus geleisteten Überstunden, da sie unterm Strich nicht über die Vollzeitarbeitszeit hinauskamen. Dieses Vorgehen stellt eine Benachteiligung Teilzeitbeschäftigter dar. Häufig steht die Vermutung im Raum, dass Teilzeitbeschäftigte weniger leisten, so dass die Bereitschaft, Überstunden zu entlohnen, gering ist. Aus dem gleichen Grund wird ihnen weniger zugetraut und sie werden seltener befördert.

Auch in vielen anderen Fällen haben längst überholte Rollenbilder und Stereotype einen großen Einfluss darauf, wie Menschen miteinander umgehen und andere behandeln, beurteilen und bewerten.

Es ist daher extrem wichtig, die eigenen Rollenvorstellungen und Klischees im eigenen Kopf zu hinterfragen und sich der unbewussten Voreingenommenheit bewusst zu werden.

Die eigenen Vorurteile zu hinterfragen und Stück für Stück abzulegen, erfordert viel Disziplin und regelmäßiges Training. Je weniger wir in Schubladen denken, desto besser können wir Menschen auf Basis ihrer Fähigkeiten und der tatsächlich geleisteten Arbeit beurteilen.

4. FAIRNESS ALS PROZESS: IMMER WIEDER ÜBERPRÜFEN

Fairness, Transparenz und Neutralität sind die Basis, auf der faire Bezahlung etabliert werden kann und Gleichstellung und Chancengleichheit möglich sind.

Die größte Hürde bei der Umsetzung von Lohngerechtigkeit ist nicht der Wille, gerecht zu bezahlen – sondern die Überprüfung der unternehmens-internen Daten zum Gender Pay Gap.

Liegt die Analyse erst einmal vor, ist die Bereitschaft zur Veränderung meist groß.

So erfasste eine Umfrage in der Schweiz, wie viele Unternehmen ihre Entgeltstrukturen auf faire Bezahlung hin überprüft haben: Nur 20 Prozent der befragten Unternehmen beantworteten diese Frage mit Ja. Aber jedes zweite Unternehmen stieß auf ungleiche Bezahlung und ergriff nach der Analyse Maßnahmen, um die Ungleichbehandlung aus der Welt zu schaffen.

Dabei ist die einmalige Überprüfung aller Daten nur der erste Schritt zur Umsetzung von Fair Pay im Unternehmen. Es gilt sodann, geeignete Maßnahmen zu identifizieren sowie umzusetzen und die Daten in der Folge regelmäßig neu zu überprüfen. Nur so kann ermittelt werden, ob die ergriffenen Maßnahmen eine Veränderung bewirkt haben und sichergestellt werden, dass faire Bezahlung im Unternehmen auch weiterhin erfolgreich umgesetzt wird.

Doch wenn die Unternehmen fair bezahlen wollen, weshalb überprüfen so viele ihre Daten nicht? Mangelt es an Problembewusstsein oder schlicht an geeigneten Methoden?

Wie finden Unternehmen geeignete Prüfverfahren? Und wie gelingt auf Basis der Analyse die Umsetzung von Fair Pay?

Fair Pay: Prüfinstrumente und Analysemethoden im Überblick

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten für Unternehmen, ihre Vergütungsstrukturen zu analysieren. Im Folgenden werden einige der – national und international – zur Verfügung stehenden Prüfinstrumente und Analysemethoden vorgestellt. Die Auflistung ist nicht vollständig, zeigt aber verschiedene Möglichkeiten und Ansätze zur Überprüfung von Entgeltstrukturen auf.

INTERNATIONALER KONTEXT: GESETZE UND GLOBALE INITIATIVEN

Überall auf der Welt werden neue Entgeltgleichheitsgesetze diskutiert und verabschiedet. In **Deutschland** ist im Juli 2017 das **Entgelttransparenzgesetz** in Kraft getreten, kurz: EntgTranspG. Seit Januar 2018 sieht es einen individuellen Auskunftsanspruch für Beschäftigte in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten vor. Das Gesetz fordert außerdem zur Durchführung betrieblicher Prüfverfahren in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten auf und enthält eine Berichtspflicht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit in lageberichtspflichtigen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.

Seit April 2017 besteht für Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten in Großbritannien eine Berichtspflicht. Jedes Jahr müssen nun rund 9.000 Unternehmen mit insgesamt 15 Millionen Beschäftigten ihre Daten zum unternehmensinternen Gender Pay Gap veröffentlichen. Dazu gehören der Gender Pay Gap als Durchschnitt und Median für das Gesamtgehalt sowie Bonuszahlungen. Außerdem muss dargelegt werden, auf welchen Einkommensniveaus im Unternehmen wie viele Frauen zu finden sind.

Seit 2019 sind Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten in **Frankreich** verpflichtet, einen **Gender Equality Indexwert** zu berechnen und diesen jährlich zu veröffentlichen. Berechnet wird der Gesamtwert anhand von Einzelwerten bezüglich der unternehmensinternen Lohnlücke, aber auch anhand von Angaben zur Gleichstellung oder der Anzahl von Frauen in Führung. Hier drohen spürbare finanzielle Strafen, sofern weniger als 75 von 100 Punkten erreicht werden.



**FAIR PAY
INNOVATION
LAB**

Auch in anderen Ländern sind Unternehmen gesetzlich verpflichtet, faire Bezahlung zu zertifizieren oder Stellen neutral zu bewerten.

Seit 1. Januar 2018 werden Unternehmen in **Island** mit mehr als 25 Beschäftigten verpflichtet, den **Equal Pay Standard**¹⁵ anzuwenden und sich zertifizieren zu lassen. Wird dieser Pflicht nicht nachgekommen, entfallen Strafen für jeden Tag, an dem Unternehmen nicht zertifiziert sind. Der Standard sieht nicht vor, dass einzelne Gehälter veröffentlicht werden, verlangt jedoch, dass Unternehmen die Informationen und Maßstäbe, nach denen Gehälter festgesetzt werden, für alle Beschäftigten offen und nachvollziehbar darlegen.

In Ontario, **Kanada**, existiert seit 1987 die **Pay Equity Commission** zur Prüfung von gleicher Bezahlung bei gleichwertigen Tätigkeiten. Die Commission hat weitreichende Befugnisse zur Prüfung und misst Gleichwertigkeit anhand eines Punkteschemas zur Bewertung von Tätigkeiten.

Im internationalen Kontext weisen der **ILO Leitfaden für gleichwertige Arbeit**¹⁶, der **UN Global Compact** oder die **Women's Empowerment Principles** Unternehmen den Weg hin zu Gleichstellung und unterstützen sie bei der Umsetzung von fairer Bezahlung. Die Initiativen bieten Unternehmen einen Rahmen, sich für faire Bezahlung einzusetzen.

Touch, Point, Tool! 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 und eine Übersicht sowie Vergleichsmöglichkeiten bietet.

<https://www.fpi-lab.org/wirtschaft/fpi-tool-compass/>

Diskriminierung beenden Der **Entgeltgleichheitscheck – EG-Check** – ist ein Instrument, das erlaubt, die konkreten Ursachen der Ungleichbehandlungen im Unternehmen aufzuzeigen sowie das finanzielle Ausmaß der Benachteiligungen zu berechnen. Dabei können drei verschiedene Prüfinstrumentarien genutzt werden, um alle Vergütungsbestandteile im Unternehmen zu untersuchen: Die Analyse kann direkte statistische Vergleiche, die Untersuchung von entgeltrelevanten Regelungen oder auch Paarvergleiche umfassen.

<http://www.eg-check.de/>

Unterschiede sichtbar machen Der Monitor Entgelttransparenz ist ein Online-Tool, das Arbeitgebende bei der Umsetzung des Entgelttransparenzgesetzes unterstützt. Der Monitor zeigt Diskriminierungspotenziale im Entgeltsystem und bei einzelnen Entgeltbestandteilen auf. Der Monitor gibt erste Empfehlungen, wie mit eventuell auftretenden Problemen umzugehen ist. Die Daten können mit dem Monitor Entgelttransparenz so aufbereitet werden, wie sie für die Berichtspflicht nach dem Entgelttransparenzgesetz (§ 21) gefordert sind.

<https://www.monitor-entgelttransparenz.de/>

Freiwillig und anonym Lohngleichheit im Betrieb (kurz „Logib“) ist ein Instrument zur Durchführung einer Verdienststrukturanalyse. Mithilfe von statistischen Auswertungen und einer Ursachenanalyse können Arbeitgebende und Personalverantwortliche die Entgeltstrukturen des Unternehmens unter Geschlechtergesichtspunkten analysieren. Es 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.

<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohngerechtigkeit/entgelttransparenzgesetz/weitere-instrumente>

Das Tool ist auch in anderen Ländern, wie der Schweiz oder der Tschechischen Republik, abrufbar.

<http://www.logib.ch/>

Faires Salär für alle Equal Salary bietet eine Zertifizierung für Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten (davon mindestens zehn Frauen). Das Tool wurde in der Schweiz entwickelt und ist nun auch in Deutschland durchführbar. Die Analyse enthält eine Statistische Lohn- und Gehaltsanalyse sowie Vor-Ort-Audits. Das Zertifikat wird für drei Jahre ausgestellt und der Zertifizierungsprozess umfasst auch ein Monitoring nach Verleihung des Zertifikats. Zu den zertifizierten Unternehmen gehören u.a. Philip Morris und Lyreco.

<http://www.equalsalary.org/>

INTERNATIONALE PRÜFVERFAHREN

Britisch korrekt In Großbritannien bietet Gapsquare 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.

<https://www.gapsquare.com/>

Wer bekommt mehr? PayAnalytics ist eine Software, die es Unternehmen ermöglicht, selbst eine Gehaltsanalyse durchzuführen. Es stellt den Unternehmen die statistischen Instrumente zur Verfügung, die sie benötigen, um ihren Gender Pay Gap zu messen und zu überwachen. Die Software ermittelt außerdem Empfehlungen, welche Beschäftigten Erhöhungen erhalten und wie diese ausfallen sollten, um die Lohnlücke so fair und effizient wie möglich zu schließen.

Es gibt keine Mindestanzahl von Beschäftigten, die für die Nutzung von PayAnalytics erforderlich ist, jedoch sollte die Angemessenheit der statistischen Ansätze für kleinere Unternehmen (<50 Mitarbeitende) sorgfältig geprüft werden.

<http://www.payanalytics.de>

Über den Tellerrand EDGE bietet ein Zertifizierungsangebot für Unternehmen und Konzerne, die international tätig sind und mehr als 200 Mitarbeitende beschäftigen. Die Zertifizierung erfolgt für die folgenden thematischen Bereiche: gleiche Bezahlung für gleichwertige Tätigkeiten, Arbeitszeiten, Unternehmenskultur, Führung sowie Einstellung und Beförderung.

Angeboten werden verschiedene Zertifizierungsstufen. Der Zertifizierungsprozess selbst enthält eine Bestandsaufnahme, ein Benchmarking sowie die Überprüfung der gesetzten Benchmarks. Zu den zertifizierten Unternehmen gehören u.a. SAP und Ikea.

<http://edge-cert.org>

Vom Auto bis zur Kosmetik – sprunghaft besser Equileap erstellt einen Gender Equality Index auf Basis von Unternehmensbefragungen als Basis für Investmententscheidungen. Zu den Fragen gehören auch Fragen zu Entgeltstrukturen und fairer Bezahlung. Ziel ist, Gleichstellung als Investmentkriterium zu etablieren. Equileap veröffentlicht jährlich Rankings und Unternehmensreporte. 2019 auf dem ersten Platz ist General Motors, im vergangenen Jahr stand L'Oréal auf Platz 1.

<http://equileap.org/>



Fair Pay in der Umsetzung: Klare Regeln brauchen eine Schiedsinstanz

Schiedsrichterinnen und Schiedsrichter haben im Sport eine wichtige Funktion: sie sind unparteiisch und beobachten und leiten die Vorgänge auf dem Spielfeld, achten darauf, dass sich alle an die Regeln halten und legen die Regeln notfalls so aus, dass es für alle gerecht ist. Auch wenn sie häufig in der Kritik stehen und ihre Entscheidungen oft infrage gestellt werden, werden sie respektiert und sind unerlässlich, um ein faires Spiel zu garantieren.

Es sind die Entscheiderinnen und Entscheider im Vorstand und auf der Führungsebene, die bei der Umsetzung fairer Strukturen im Unternehmen eine herausragende Rolle spielen und die Regeln vorgeben. Gegen Widerstände auf der Managementebene haben Transparenz-Forderungen der Beschäftigten auf den unteren Hierarchieebenen kaum eine Chance. Nur wenn sich der Vorstand für Gleichstellung und Diversität einsetzt und auch auf der Führungsebene Neutralität und Klischeefreiheit praktiziert werden, werden Fairness und Transparenz in der Unternehmenskultur über alle Hierarchieebenen hinweg verankert. Nur so lassen sich eine offene Kultur und Diversität im Unternehmensalltag umsetzen.

In Unternehmen kommt die Rolle der Schiedsinstanz häufig der HR-Abteilung zu. Die Personalerinnen und Personaler sowie der Betriebsrat haben ein Auge darauf, wer eingestellt und befördert wird, und überprüfen, wie die Beschäftigten eingruppiert werden und wie ihre Bezahlung gestaltet wird. Sie achten darauf, ob in den Entgeltprozessen die Spielregeln beachtet werden und ob alle nach den gleichen Kriterien eingestuft werden. Eine der wichtigsten Aufgaben ist es, die Führungskräfte in ihren Entscheidungen und bei der Personalführung zu unterstützen.

FAZIT: FAIR PAY LOHNT SICH – FÜR ALLE.

Für faire Bezahlung zu sorgen heißt nicht nur, die (Arbeits-)Welt ein bisschen besser zu machen und im Unternehmen für Lohngerechtigkeit und Chancengleichheit zu sorgen. Es heißt auch, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden wohl fühlen und produktiver arbeiten können. Faire Bezahlung verbessert das Image des Unternehmens und erhöht die Attraktivität für potentielle Beschäftigte, aber auch für Stakeholder und Investorinnen. Fair Pay hat das Potential, das Recruiting zu revolutionieren und Unternehmen in Zeiten von Digitalisierung und Fachkräftemangel in eine wirtschaftlich stabile und erfolgreiche Zukunft zu führen.

- 1 Quelle: Statistisches Bundesamt (2019). Verdienste und Verdienstunterschiede. Abrufbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/_inhalt.html
- 2 Quelle: International Labour Organisation (2019). Global Wage Report. Abrufbar unter <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2018/lang--en/index.htm>
- 3 Quelle: Eurostat (2019). Gender pay gap in unadjusted form. Abrufbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem180/default/bar?lang=en>
- 4 Quelle: European Commission (2019). Report on equality between women and men in the EU. Abrufbar unter https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf
- 5 ebd. S. 65
- 6 Quelle: Wippermann, C. (2015). Mitten Im Leben – Wünsche und Lebenswirklichkeiten von Frauen zwischen 30 und 50 Jahren. Abrufbar unter <https://www.bmfsfj.de/blob/83858/928434dae7d841aac5d2b0ef137573b/20160307-studie-mitten-im-leben-data.pdf>
- 7 Quelle: Boll, C., Jahn, M. & Lagemann, A. (2017). The gender lifetime earnings gap – exploring gendered pay from the life course perspective. HWWI Research Paper 179. Abrufbar unter http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Publikationen_PDFS_2017/HWWI_ResearchPaper_179.pdf
- 8 C100 - Equal Remuneration Convention. Abrufbar unter https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEX-PUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100
- 9 Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). Abrufbar unter <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/cedaw.htm>
- 10 Ziele für Nachhaltige Entwicklung: <https://17ziele.de/>
- 11 Equal Pay International Coalition: <https://www.equalpayinternationalcoalition.org/>
- 12 UN-Menschenrechtsrat Resolution zu Equal Pay. Abrufbar unter <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/LTD/G19/207/65/PDF/G1920765.pdf?OpenElement>
- 13 Quelle: Why Companies' Attempts to Close the Gender Pay Gap Often Fail. Harvard Business Review. Abrufbar unter https://hbr.org/2019/01/why-companies-attempts-to-close-the-gender-pay-gap-often-fail?referral=03758&cm_vc=rr_item_page_top_right
- 14 Quelle: Rock, D. & Grant, H. (2016). Why Diverse Teams Are Smarter. Harvard Business Review. Abrufbar unter <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>
- 15 Siehe auch: FPI Transparenz Argumentarium: <https://www.fpi-lab.org/wp-content/uploads/2018/07/FPI-Argumentarium-Transparenz.pdf>
- 16 Equal Pay - An introductory guide, hrsg. von der International Labour Organization. Abrufbar unter https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_216695.pdf



**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

Für die Herausforderungen im Unternehmensalltag braucht es konkrete Lösungen und praktikable Maßnahmen. Ob Kleinstbetrieb oder Mittelständler, Großbetrieb oder Konzernen, 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.