

Zeigt die „Entgeltlücke“ Frauenbenachteiligung?

Wenn Frauen weniger als Männer verdienen

Staat fordert Neubewertung von Qualifikation, Arbeit, Leistung, Verantwortung

Anmerkungen zum Umgang mit dem Thema in Politik und Wirtschaft von Hubertus J. Müller ©

ZAHLEN DES STATISTISCHEN BUNDESAMTS zeigen eine hohe „Entgeltlücke bei den Frauen“. Der weibliche Einkommensrückstand von derzeit 22 Prozent wird als „Entgeltungleichheit und Ungerechtigkeit“ interpretiert, verursacht durch strukturelle Frauenbenachteiligung im Lohn- und Gehaltsbereich. Die Situation wird als nicht mehr akzeptabel bezeichnet. Das Frauenministerium erkennt einen Auftrag für die Schaffung von Transparenz, Vergleichbarkeit, Gleichstellung, für ein Gesetz - und handelt.

Es erscheint sinnvoll, einen sachlich-nüchternen Blick auf die Fakten und auf ihre Entstehung zu werfen. Zudem erscheint die richtige Einstufung der Klagen und Forderungen angebracht, hier nicht nur in den Sozialrahmen, sondern auch in den Gesamtrahmen einer funktions- und leistungsfähigen Wirtschaft. Dass Qualifikation, Arbeit und Leistung, dass übernommene Verantwortung in Gesellschaft, Marktwirtschaft und Unternehmen angemessen und fair bezahlt werden, ist allgemeiner Konsens. Ebenso klar ist auch, dass nur erfolgreiche Unternehmen im Wettbewerb bestehen und gute Löhne und Gehälter bezahlen können.

Die „Entgeltlücke“ zeigt nicht mehr und nicht weniger, als dass Frauen – insgesamt, als Gruppe - mit ihrer Erwerbsarbeit derzeit ein geringeres Gesamteinkommen erwirtschaften als Männer. Was sind die Gründe? Dass Frauen bei gleicher Qualifikation und Arbeit schlechter als Männer bezahlt werden? Dass sie weniger Lebenszeit als Männer für bezahlte Arbeit einsetzen? Dass in den von ihnen bevorzugten Wirtschafts-, Dienstleistungs- und Sozialbereichen schlechtere Löhne und Gehälter gezahlt werden als in Männerberufen? Verdecken Statistiken unterschiedliches Geschlechterverhalten bei Berufswahl und Erwerbstätigkeit, bei familiärer Aufgaben- und Arbeitsteilung? Welche privaten, wirtschaftlichen, öffentlichen Wertschätzungen verbinden sich mit welchen Tätigkeiten, Berufsgruppen, Lebensläufen?

Ähnlich der Preisbildung bei Produkten und Dienstleistungen ist der „Preis für Qualifikation, Arbeit, Leistung und Verantwortung“ nicht identisch mit „dem ökonomischen Wert und der sozialen Wertschätzung von individueller und Berufsgruppenarbeit“. Gleiche Arbeit ist nicht immer gleiche Leistung. „Gerecht“ ist hier weder ein objektiv leicht feststellbarer Tatbestand noch ein nach DIN- oder anderen Normen festsetzbarer, kontrollier- und vergleichbarer Sachverhalt. Im Feld von Beschäftigung, Arbeit, Karriere herrscht nur wenig Öffentlichkeit. Vergleiche führen hier rasch ins Abseits und zu Streit: *Darf ein Softwareentwickler mehr verdienen als eine Erzieherin? Ein Investmentbanker ein mehrfaches der Bundeskanzlerin?* Auch ein fester, entwicklungsfähiger Arbeitsvertrag bei einem angesehenen Unternehmen gilt als Wert, ebenso Prestige und Wertschätzung des Jobs. „Gerecht“ erweist sich hier primär als persönliche Empfindung, als „zufrieden mit der eigenen Situation“. Das Gefühl spiegelt das Bewusstsein eigener Leistung, die „Employee Attractivity“, die Arbeitgeber- und Teambeurteilung, erzielte Ergebnisse und Erfolge, dazu Angebot und Nachfrage im internen und externen Arbeitsmarkt. Es zeigt auch die – oft nicht vorhandene – Übereinstimmung von Einkommen mit Lebenshaltungskosten, einzelnen und Familienbedürfnissen, einzelnen und Gruppenansprüchen auf Anerkennung, Sicherheit, Wohlstand und Lifestyle. Gefühlte „Entgeltungerechtigkeit“ bei Gruppen und Firmen wird zudem nicht selten durch „Außeneinwirkung“ beeinflusst.

Warum erzielen Frauen mit ihrem bezahlten Zeit- und Arbeitseinsatz ein Viertel weniger als Männer? Frauenorganisationen, Interessengruppen und Frauenpolitik sehen darin sowohl individuelle als auch strukturelle Frauenbenachteiligung, einen Missstand und einen Grund, auf staatliche Aufsicht zu drängen, auf Transparenz und Vergleiche, auf individuell und kollektiv höhere Bewertung und Einstufung von „Frauenarbeit“ und „Frauenberufen“. Der geforderte vergleichende und neu bewertende Blick auf „Lohn und Gehalt von Frauen“ will ungleiche Fraueneinkommen angesichts der Lücke und im Hinblick auf das neue weibliche Rollenverständnis beleuchten, weibliche Entgeltungleichheiten firmen-, berufs- und branchenbezogen überprüfen, finanzielle Höherstufungen fördern und durchsetzen.

I. Das schlimme Statistikbild

ES WIRD MANCHMAL VERGESSEN: Eine auch im demografischen und technologischen Wandel funktionierende Wirtschaft ist – bei allen partiellen Schwachstellen und permanentem Veränderungs- und Entwicklungsbedarf - eine tragende Säule unseres Gemeinwesens und Staates. Politikerinnen und Politiker sind dem Wohlergehen unseres Landes und seinen Menschen, der Funktionalität seiner Rechts-, Produktions-, Dienstleistungs- und Sozialstruktur verpflichtet. Wobei vor dem populären „Verteilen“ und „Umverteilen“ das „Erarbeiten“ und „Erwirtschaften“ steht. Qualifiziertes, engagiertes Personal und ebensolche Führungskräfte bleiben in allen Feldern – und gerade angesichts im Wandel der Arbeit und der Digitalisierung - ein Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Frauen leisten dabei einen wichtigen, wachsenden Beitrag.

Obwohl bei der florierenden Wirtschaft die Nachfrage nach qualifiziertem, einsatzbereitem Personal groß ist, wird immer wieder - und weltweit - die Meinung verbreitet, dass Frauen in Unternehmen generell schlechter gestellt würden: beim Erst- wie beim Wiedereinstieg gegenüber Männern benachteiligt, beim Aufstieg durch „gläserne Wände“ gestoppt und verglichen mit den Männern generell schlechter bezahlt. So die Kurzfassung des femininen Lage- und Alarmberichts. Die Wirtschaft sieht sich dem Generalverdacht und Vorwurf der Unfairness und Ausbeutung gegenüber. *(Der Öffentliche Sektor wird hier nicht behandelt.)*

Nach erfolgter Durchsetzung erster „Führungsfrauenquoten“ hat nun eine weitere „Gerechtigkeitskampagne“ begonnen: für den Abbau der statistisch belegten Frauenbenachteiligung im Lohn- und Gehaltsbereich. Aktionen wie der in vielen Ländern inszenierte „Equal Pay Day“ und die kritischen Berichte rund um die weibliche Einkommenslücke, den „Gender Pay Gap“, sollen das öffentliche Bewusstsein für das Problem der Frauen und für Gegenmaßnahmen sensibilisieren. Die Kernbotschaft lautet: **„Überall in Europa verdienen Frauen weniger als Männer. In Deutschland beträgt die statistische Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern, bezogen auf das durchschnittliche Stundenentgelt, 22 Prozent (Ost: 9 Prozent, West 23 Prozent, Quelle Destatis 2015)“.** *(Zitat aus einer Mitteilung des Frauenministeriums vom 31. März 2015.)*

Erwerbstätigen und karriereorientierten Frauen wird damit signalisiert, dass sie sich in der Wirtschaft in einer „Negativlandschaft struktureller und systematischer Frauenbenachteiligung“ befinden. Es hindert sie daran, das neue weibliche Rollenbild zu verwirklichen, das Frauen aus ihrer wirtschaftlichen Abhängigkeit heraus und zu größerer beruflicher und finanzieller Selbständigkeit führt. Nach Auffassung der Regierung ist diese Minderbezahlung eine unhaltbare Situation und Anlass, die Gleichstellungs- und „Genderpolitik“, der sich die Politik grundsätzlich verpflichtet hat, in diesen Bereich auszudehnen. Angesichts der „Equal Pay Day-Veranstaltungen“ und „Gender Pay Gap“-Berichte sollen sich Frauen fragen: ***Wo stehe ich finanziell, wo stehe ich im Gehaltsgefüge meiner Branche, meiner Firma, meiner Abteilung - im Vergleich zu meinen Kolleginnen und Kollegen und verglichen mit anderen Berufen? Verkaufe ich meine Qualifikation, meine Leistung zu billig? Werde ich Auskunft über meine Einstufung, eine Angleichung an den Durchschnitt oder höhere Einstufung verlangen? Kenne und nutze ich bestehende interne oder externe Auskunfts- und Vergleichsmöglichkeiten?***

II. Was die Statistik eigentlich mitteilt

DER BEGRIFF „ENTGELTUNGLEICHHEIT“ besagt, dass es einen Unterschied zwischen Männern und Frauen beim durch Erwerbsarbeit bezogenen Einkommen gibt, wobei andere Zuflüsse und familieninterne Geldtransfers wie „Haushaltgeld“ außerhalb des Bildes bleiben. Bei näherer Betrachtung der „22-Prozent-Einkommenslücke“ wird deutlich, dass hier nicht oder nicht pauschale Frauenbenachteiligung vorliegt, sondern dass ein komplexer Ursachenhintergrund zu diesem Gesamtbild führt. So zeigen Frauen bisher ein anderes Verhalten bei der Berufs- und Rollenwahl und im Job selbst. Es gibt Unterschiede bei den ausbildungs-, branchen-, leistungs-, erfahrungs-, situations- und verantwortungsbezogenen Werdegängen und Unterschiede durch private, meist familienbezogene Abwesenheiten. Es gibt einen immer noch großen Einfluss traditioneller Rollenbilder auf die Lebensentwürfe, auf die beruflich-private Rollen- und Arbeitsteilung.

Statistiken zeigen den geschlechtsbezogenen ungleichen Einsatz von Lebenszeit für bezahlte Arbeit, dazu einkommensrelevante Präferenzen und Schwerpunkte wie die unveränderte Neigung zu frauentypischen, oft schlechter bezahlten Berufen und Tätigkeiten wie Friseurin, Kosmetikerin, diversen Büroberufen, zur „Care Economy“ mit ihren Sozial-, Pflege- und Erziehungsfeldern. Umgekehrt gelten Berufe wie Automechaniker, Elektriker, Baubranche, Lkw-Fahrer, Wehrdienst, Berufe mit besonderen körperlichen Anforderungen und

Gefahren, Führungspositionen weiterhin als „Männersache“. Im akademischen Bereich stellen Frauen mittlerweile zwar mehr als die Hälfte der Studierenden, allerdings gibt es auch hier weibliche Neigungen zu Medizin, Jura, Sozialpädagogik, Sprachen, während MINT-Studienfächer und damit verbundene Berufs- und Karrierewege eher gemieden werden. Nach wie vor ist „Vollzeit“ typisch männlich und „Teilzeit“ weiblich.

Nachdem die 22-Prozent-Lücke nicht nur Empörung, sondern auch Missverständnisse und den Vorwurf falscher Dateninterpretation auslöste, wird der genauere Blick auf Situation und Ursachen nicht mehr verschmäht. So bestätigen *Mitteilungen des Frauenministeriums* als Gründe für geschlechtsbezogene Einkommensunterschiede **„unterschiedliche Berufs- und Branchenwahl von Frauen und Männern, familienbezogene Erwerbsunterbrechungen, Teilzeit und Minijobs, geringer Frauenanteil bei Führungspositionen, Rollenstereotype bei Arbeits- und Leistungsbewertung oder Stellenbesetzung“**.

DIE STATISTIKZAHLEN zeigen, dass die weitaus meisten Männer die weitaus meiste Zeit ihres Lebens einer vergleichsweise besser bezahlten Erwerbsarbeit widmen, während Frauen – bei früherer Rente und längerer Lebenszeit – „nur“ etwa dreiviertel ihrer Lebensarbeitszeit für Lohn oder Gehalt arbeiten, wobei bei Frauen die stattfindenden Erwerbsunterbrechungen und zeitlichen Beschränkungen sowie die von ihnen bevorzugten und gemiedenen Tätigkeiten, Berufe, Branchen und Hierarchiestufen die weibliche Einkommensstatistik ungünstig beeinflussen. Wenn man solche Faktoren bei der Feststellung des weiblichen „Gender Pay Gap“ berücksichtigt, schrumpft die „22 Prozent Lohn- und Gehaltsdifferenz“ auf **„bereinigt 7 Prozent“** (laut Frauenministerium). Eine Feststellung, die derzeit für manche Verwirrung sorgt, in jedem Fall aber Zurückhaltung bei der Verwendung und Interpretation der Zahlen ratsam macht. Natürlich nimmt das dem „22-Prozent-Argument“ der Kampagne einiges von der entfachten Dramatik. Frauenministerin Schwesig dazu: **„...nur weil die Lohnlücke zu erklären ist, ist sie noch lange nicht gerecht. Es bringt uns nicht weiter, diese 22 Prozent klein zu rechnen“**. Die komplexen Ursachen des weiblichen Einkommensabstands werfen durchaus die Frage auf: *Sind „bereinigte 7 Prozent Einkommensunterschied“ samt erkannten Hauptgründen und der Maßstab „Entgeltgerechtigkeit“ immer noch ein Grund für die staatliche Feststellung eines Gleichheits- und Gerechtigkeitsproblems, für die Forderungen nach mehr inner- und außerbetrieblichen Transparenz und Vergleichbarkeit, für ein größeres Mitbestimmungsrecht von Staat, Tarifpartnern, Gleichstellungsbeauftragten bei der individuellen und kollektiven Lohn- und Gehaltsfindung, für Regelungen und ein Gesetz?* Auch wenn Ministerin Schwesig ein „Gesetzesvorhaben zur Lohngleichheit für Frauen und Männer“ auf den Weg bringt - im Gegensatz zur „Frauenquote“ ist im Koalitionsvertrag hierzu kein eigenes Gesetz vereinbart.

Die bisher veröffentlichten Zahlen zeigen nicht, ob es auch umgekehrte Situationen und Bereiche gibt, in denen Männer schlechter bezahlt werden als Frauen. Das gibt es, branchen-, gruppen- und firmenbezogen, und es gehört zur Vollständigkeit des Bildes, solche Unterschiede ebenfalls aufzuzeigen. Das Interesse daran aber ist bisher gering, denn Männer gelten als „sowieso alles dominierend“ („It’s A Man’s, Man’s, Man’s World...“), sie verfügen über keine den Frauenorganisationen entsprechenden Interessenvertretungen, haben daher bei solchen Debatten keine ähnlich vernehmbare, anerkannte, medial verstärkte Stimme in der Öffentlichkeit.

DIE MEISTEN FIRMEN haben im Personalbereich die Daten, die sie brauchen – oder den Zugang dazu. Ob die zusätzliche, geschlechtsbezogene Transparenz ohne rechtliche, ohne Erfassungsprobleme und ohne „schädliche Nebenwirkungen“ durchgesetzt werden kann? Ob sich daraus praktikable Instrumente und Maßnahmen zu „geschlechtsbezogen messbar gerechteren“ Löhnen und Gehältern ableiten und einsetzen lassen? Informationen über Einkommen werden in unserem Land weniger öffentlich behandelt als in manch anderen Ländern. Der Grundsatz „Jeder ist seines Glückes Schmid“ gilt zwar als nicht mehr zeitgemäß. Man kennt „ungleiche Karrierevoraussetzungen“ wie „Elternhaus und Sozialschicht“. Außerdem wird heute unter Gerechtigkeitsaspekten das „leistungs- und bedingungslose Grundeinkommen“ diskutiert. Jedenfalls stehen Wirtschaft und Verbände in Deutschland dem staatlichen Projekt „Transparenz für Entgeltgerechtigkeit“ derzeit skeptisch bis ablehnend gegenüber. Man sieht zwar in zusätzlicher, geschlechtsbezogener Transparenz vielleicht die Produktion nützlicher Daten für die Eigeneinschätzung, den Betriebsvergleich, die Produktivitäts- und Effizienzsteigerung, das Personalmarketing (wofür das Projekt nicht gedacht ist). Aber gleichzeitig werden neue bürokratische, bleibende Zusatzbelastungen und verschwindender Datenschutz befürchtet, von der Belastung des Betriebsfriedens abgesehen. Unabhängig von zu klärenden Notwendigkeits- und Rechtsfragen: Praktiker wissen, dass eine praktische Umsetzung keinesfalls einfach wird. Zählen und Zuordnen erscheint einfach. Aber wenn es darum geht, neben Zahlenerfassung auch „(Erwerbs-)Arbeit“ und „Verantwortung“ im heutigen und künftigen Verständnis vergleichbar zu definieren, dafür akzeptable, praktisch anwendbare

Bezugs-, Vergleichs- und Bewertungskriterien zu schaffen, wird es schwierig. In einer Zeit, in der sich Wesen, Verständnis und Organisation von Arbeit, Leistung und Verantwortung im Unternehmen und im Meinungsbild der Öffentlichkeit wandeln, in der dem flexiblen, zielorientiertem ebenso wie eigenständigem Agieren und Entscheiden qualifizierter Mitarbeiter und Führungskräfte immer größere Bedeutung zukommt, macht es wenig Sinn, möglichst viele „job descriptions“ zwecks besserer Erfass- und Vergleichbarkeit zu vereinheitlichen, allgemein zugänglich zu machen und lange festzuschreiben. Die Arbeitswirklichkeit sieht anders aus.

Das Kontroll- und Berichtsnetz, das die Politik hier über die Wirtschaft werfen will, könnte die im Wandel besonders notwendige Freiheit der Firmen samt bestmöglicher Entfaltung ihrer „Produktionsfaktoren Personal & Führung“ behindern und beschränken – der Staat orientiert sich hier offenbar an einem eher gestrigen Markt-, Unternehmens- und Aktionsbild. Der Hinweis, dass es gerade die qualifizierten, einsatzstarken Frauen sind, die den Unternehmen durch ein Gesetz gebracht und im Betrieb gehalten werden, gilt im Management als wenig überzeugend, denn diese Frauen sind längst im Bewerbungsprozess oder im Einsatz. Sie erhalten auch ohne Gesetz beste Bezahlung, bekommen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie Arbeitszeitflexibilisierung, Betreuungsunterstützung, Weiterbildungs-, Förder- und Sozialleistungen und haben – sofern Einsatzbereitschaft und die weiteren Voraussetzungen stimmen - alle Aufstiegsmöglichkeiten nach ganz oben.

Individuell und kollektiv ungerechte Frauenbezahlung – ganz gleich auf welcher Ebene – darf es weder geben noch gibt es sie nach Überzeugung der Unternehmen. Man erinnert an das Handlungsfeld, das durch Gesetze, Tarifvereinbarungen, Unternehmensvorstellungen, Tradition, Corporate Governance Kodex, Firmengrundsätze und – nicht zuletzt - durch die Angebots- und Nachfragesituation auf den Ausbildungs- und Personalmärkten beeinflusst, gesteuert und begrenzt wird. Der die Dinge beeinflussende Problemrahmen mit den Eckpunkten „Rollenbild-Ausbildung-Berufswahl-Branchenwahl-Leistung-familiäre Aufgabenteilung“ lässt sich in einer freien Gesellschaft nicht ohne weiteres und nicht kurzfristig durch staatliche Anordnungen verändern. Hier ist ein kluges, nicht einseitig an Geschlechts-, Gruppen- und Parteiinteressen, sondern am Wohl der Gesamtheit orientiertes politisches Steuern und unternehmerisches Handeln gefragt. Wobei es Staatsklugheit sein kann, nicht alles kollektiv zu regulieren, sondern die Freiheit der Bürgerinnen und Bürger ebenfalls als hohen Wert unseres Staates zu erkennen und zu respektieren. Das verlangt ein entsprechendes Verständnis von Politik, der Staatsaufgaben und eine wahrheitsgemäße – von den Medien ebenso wiedergegebene - Beziehungs- und Überzeugungsarbeit. Letztere ist angesichts des zurückgehenden Vertrauens in Staat, Politik, Medien ein Hauptpunkt. Einmal etablierte Systemstrukturen bergen zudem die Gefahr, dass nicht darauf hingearbeitet wird, das Instrumentarium durch nachhaltige Problemlösungen überflüssig zu machen. Es geht oft auch um Selbsterhalt und Arbeitsplätze, weshalb vielleicht nach Problemen gesucht wird, wo keine (mehr) sind.

OB DAS MITTLERWEILE von der Politik begonnene „Nudging“ (psychologiebasiertes Anstoßen und Motivieren statt harter gesetzlicher Regelungen und Anordnungen) im Entgeltfeld etwas bewegen und bewirken kann? Für das Finden ausgewogener, geschlechtsneutraler Lösungen wäre auch hier der Verzicht auf „Männer-Bashing“ und pauschale Wirtschaftsanklagen von Vorteil. Unternehmen sind geschlechtsneutrale Leistungs- und Solidargemeinschaften, sie wollen sich vor gesellschaftlichen Spaltpilzen wie dem „Geschlechterkampf“ schützen.

Die Firmen verweisen – direkt und über ihre Verbände - auf ihre „real praktizierte geschlechtsneutrale und faire Lohn- und Gehaltspolitik“, wenngleich das Offenlegen von Lohn- und Gehaltsstrukturen auf Probleme und Widerstand stößt. Es gibt Gründe, solche Daten im Personal- und Marktwettbewerb dem Vertraulichkeits- und Schutzbereich der Mitarbeiter und der Firmen zuzuordnen. Inwieweit die zu „Arbeit, Leistung, Bezahlung“ im Leitbild formulierten Firmengrundsätze praktiziert werden, ist kaum von außen, aber von innen feststellbar. Hier können Firmen und Führung mit leichtfertigen, nicht eingelösten Versprechen rasch Glaubwürdigkeitskapital verspielen. Rekrutierungserfolge, Employer Image, Jobzufriedenheit, Identifikation mit Aufgabe und Firmenmission, Produktivität, Innovation und Fluktuation gelten als aussagefähige Indikatoren. Dass es auch Unzufriedenheit über das Auseinanderlaufen von unteren und oberen Einkommensebenen gibt, ist ein weiteres Thema, möglicherweise unterschätzt.

Ungleiche, schlechte Bezahlung von Frauen ist nicht das Geschäftsmodell, auf dem üblicherweise der Erfolg von Unternehmen und Marktwirtschaft aufbaut. Im Gegenteil. Alles was hier als „ungerecht, unrealistisch, unökonomisch“ wahrgenommen wird, gefährdet das Engagement von Personal und Führung bei seinem Einsatz für das Unternehmensmodell, für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Im übrigen gibt es auch bisher schon begrenzten Zugang zu Lohn- und Gehaltsinformationen, allerdings sind diese Daten nicht geschlechtsbezogen, sondern dienen Tarifpolitik und Effizienzvergleichen.

DIE DARSTELLUNG von den „22 Prozent Rückstand“ – samt dem bei Equal Pay Day praktizierten Kalenderspiel mit den unbezahlten Arbeitstagen - gilt unter Fachleuten als häufig unzutreffend interpretiertes, vermeintlich auf „hier und jetzt“ deutendes Zahlen- und Vergleichsbild, das die Frauen pauschal als „Opfer“ einer Unterbewertung ihrer firmen-, darüber hinaus auch ihrer „anderen“, gesellschafts- und familienbezogenen Arbeit zeigt. Faktisch handelt es sich bei den Stunden- und Einkommensstatistiken samt Prozentvergleichen nicht um eine für alle Unternehmen mehr oder weniger gleich zutreffende Momentaufnahme der jeweiligen Lohn- und Gehaltssituation. Vielmehr liefert die Statistik für das Land auf längere Zeiträume bezogene kollektive Zeiteinsatz- und Ergebnisbilder der Erwerbsarbeit von Männern und von Frauen. Der Blick auf die Ursachen deutet in mehrere Richtungen, was zeigt: Mit einem Gesetz zur Beseitigung von Entgeltungleichheit durch Gleichstellung lassen sich vielleicht Zahlen – und damit „Symptome“ - angleichen, aber nicht Ursachen beeinflussen.

Viele Meinungsbildner und Medien übernahmen die pauschale Darstellung finanzieller Frauenbenachteiligung samt dem Generalverdacht, dass die Schuld an diesem Missstand vor allem den Unternehmen und einer diskriminierenden Personal- und Entgeltpolitik zukommt. In neutraler Sicht zeigt sich trotz gewachsener weiblicher Erwerbsarbeit – die Zahl der Vollzeit arbeitenden Frauen hat zugenommen – und trotz wachsenden Frauenanteilen bei Führungs- und Aufsichtspositionen - weiterhin ein ungleiches zeitliches Partnerinvestment bei der Erarbeitung des Familieneinkommens. Das Zahlen- und Einkommensbild zeigt auch die – immer noch vorherrschende – traditionelle Rolle des Mannes als „Hauptversorger“ und „Familienvater“, dabei finanziell mehr oder weniger stark von der Partnerin unterstützt. Dieses Modell erfährt inzwischen ein häufiges Scheitern, weshalb auch die Aspekte zerbrechender Ehen und die bei Trennungen entstehenden Finanzprobleme bis zur Altersversorgung in die Betrachtung gehören, samt bleibender Versorgerrolle des Mannes im Trennungsfall. Die Frauenpolitik verlangt angesichts des gesellschaftlichen Rollen-, Werte- und Strukturwandels, dass Frauen verstärkt ihre wirtschaftliche Eigenständigkeit anstreben und darin noch stärker vom Staat unterstützt werden. Dass hier Konflikte mit dem im Grundgesetz verankerten Ehe- und Familienbild auftreten, sollte nicht unerwähnt bleiben. Gefordert ist daher aktuell eine hohe Qualität und Schlüssigkeit ausgewogener, fairer, zukunftsöffener Lösungen und eine die Männer und Kinder nicht weniger als die Frauen und Mütter berücksichtigende Ehe-, Familien-, Personal- und Tarifpolitik.

Die kollektive Unzufriedenheit mit dem Auseinanderklaffen von hoher Wertschätzung und unzureichender Bezahlung überwiegend von Frauen ausgeübten Tätigkeiten führte zu der Überzeugung, dass die von Politik und Gesellschaft angestrebte und geförderte weibliche Gleichstellung bei Beruf und Erwerbseinkommen auch eine Aufwertung unterbezahlter Frauenberufe verlangt. Doch betritt man hier ein Feld, auf dem die geforderten finanziellen und tariflichen Höhergruppierungen nicht allein die Erfolgsformel liefern. Tarifliche Höhergruppierungen sind das kommende Thema der Neubewertung unterschiedlichster Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten. Höhere Bezahlung wird das Kosten-, aber auch das Arbeits- und Personalbild der Unternehmen (und des öffentlichen Sektors) verändern, und es wird zu notwendigen individuellen, unternehmens- (und kommunal-)bezogenen Fragen kommen wie **„Ist mir, sind uns die höheren Ausgaben das wert, was mit einzelner oder kollektiver Höhergruppierung erhofft, gefordert, erreicht wird? Was bedeutet das für das private, unternehmerische (und kommunale) Kostenbild?“** An dieser Stelle befinden sich alle Beteiligten sowohl im betriebswirtschaftlichen und sozialen als auch im Marktfeld von Angebot und Nachfrage, wo Bedarf, ideelle Wertschätzung und Zahlfähigkeit samt Zahlbereitschaft die ersten Regulierungsfaktoren für Entscheidungen und Abläufe liefern.

III. Auf Wahrnehmung von Ungleichheiten kann nicht verzichtet werden

ANGESICHTS HÄUFIGER FEHLDEUTUNGEN kommt es nun öfter zu Erläuterungen und Erklärungen: *„Die Lohndifferenz von 22 Prozent ist ein Indikator für die unterschiedliche Präsenz und ungleiche Einkommensperspektiven von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt“.* (Zitiert aus einer Mitteilung des Frauenministeriums)

„Präsenz“ ist eines der Schlüsselwörter in diesem Zusammenhang. Die Frauenorganisationen werden nicht müde, „die angesichts moderner Kommunikationstechniken übertriebene Präsenzkultur der Firmen“ zu kritisieren, die zum Beispiel bei Frauen mit Mutter- und Familienpflichten sowie fehlenden Haushalt- und Kinderbetreuungshilfen zu jobrelevanten Engpässen und Aufstiegsproblemen führt. Manche Führungsfrauen und Alleinerziehende lehnen Firmenmeetings nach 17 Uhr ebenso ab wie permanente Erreichbarkeit per e-mail

und Smartphone. Wochenarbeitszeiten von mehr als 60 Stunden werden weiterhin Männern überlassen, bis das von Frauen zunehmend geforderte „Führen in Teilzeit, von zuhause, von außerhalb“ durchgesetzt ist. Dabei zeigt sich eine mögliche Fehleinschätzung der Aufgaben und Anforderungen der besonders gut bezahlten oberen Funktions- und Hierarchieebenen, auch wenn hier vielleicht ein technologieunterstützter Wandel begonnen hat. Vorerst verlangen die komplexen Herausforderungen von Absatzmarkt, Firma, Management und Führungsaufgaben in der Regel noch „den ganzen Mann und die ganze Frau“. Vor diesem Hintergrund beantwortet sich die Frage nach den Aufstiegsvoraussetzungen und dem erforderlichen Engagement ebenso von selbst wie die in Abhängigkeit vom Karriereziel (selbst)bestimmte Work-Life-Balance.

Bei der erfassten Erwerbsarbeit der Männer handelt es sich um ein vergleichsweise längeres, hierarchisch öfter bis „nach oben“ reichendes, meist bis zur Rente dauerndes Full- (und Overtime-)Engagement, Ortswechsel inbegriffen, wobei die von Männern bevorzugten Berufe, Branchen und der größere Anteil an Führungsaufgaben samt damit verbundener besserer Bezahlung den statistischen Unterschied wesentlich beeinflussen. Bei Frauen – und Müttern - zeigt sich die von der Tradition und der Familiensituation geprägte Realität der kürzeren, unterbrochenen, seltener bis nach oben führenden weiblichen Berufswege und Karrieren, die Wahl anderer, oft niedriger bezahlter Branchen, Berufe und Tätigkeiten, mit oft geringer oder keiner Ergebnis-, Projekt- und Personalverantwortung. Des Weiteren führen Teilzeitarbeit und Minijobs, Mutterschafts- und Elternzeiten, Familien- und Pflegearbeit zur Realität geringerer Fraueneinkommen und zum statistischen Brutto-Stundensatz von 14,62 Euro (gegenüber 18,81 Euro der Männer). Die insgesamt kürzere Erwerbsarbeit bis zum früheren, von der Gesellschaft getragenen Renteneintritt hat das – noch zu wenig erkannte - Problem des „Gender Pension Gap“ zur Folge, die weibliche Versorgungs- und Rentenlücke.

SOLLTE DIE POLITIK die immer noch stark von der Tradition geprägte Wahl der männlichen und weiblichen Lebensentwürfe anerkennen? Die nicht primär von Unternehmen zu verantwortende, unterschiedliche Berufswahl, Lebensweise und Arbeitsteilung von Männer- und Frauenjobs? Die überwiegend frei gewählten familien- und erwerbsbezogenen Zeitinvestments mit dem daraus resultierenden Einkommensunterschied als die derzeitige Realität und Präferenz? Oder verlangen die erkennbaren Zukunftsaussichten eine stärkere politische Einwirkung auf Mensch und Gesellschaft? Womit wir bei den Zukunftsfragen der Politik wären. Die Gegenwartsfragen lauten: ***Worin besteht das von der Politik aktuell geortete, von Wirtschaft und Gesellschaft zu lösende „Genderproblem“?***

Es erscheint fraglich, ob die Einkommensunterschiede die Notwendigkeit eines auf Erfassung und Beseitigung ungleicher Entgeltsituationen zielenden Gesetzes samt dem erforderlichen juristischen, System-, Gesprächs- und Handhabungsaufwand begründen, von den Auswirkungen auf die Vertrauens- und Leistungskultur, auf die „neid- und kampflöse, friedliche“ Zusammenarbeit beider Geschlechter im Unternehmen abgesehen. Dies alles sollte bei der Politik eine Überprüfung von Sinnhaftigkeit und Praktikabilität des Projekts „Entgeltgleichheit“ und den kühlen Blick auslösen, der aus Analysen gute Führungs- und Politikentscheidungen macht und hier hilft, die einzelnen und kollektiv drohenden Arbeitgeber-Arbeitnehmerkonflikte zu vermeiden.

Zu einem künftig geschlechtsneutralen Arbeitsangebot der Frauen an die Wirtschaft würde es kommen:
► wenn sich ein deutlich anderes Rollenverständnis und eine wesentlich andere Rollenaufteilung von Mann und Frau entwickelt, ► wenn es in größerem Umfang als bisher zu 50:50 Arbeits- und Einkommensteilungen von Mann und Frau kommt, ► wenn sich die Ausbildungswege und Lebensentwürfe von Männern und Frauen schneller verändern und angleichen als das bisher der Fall ist, ► wenn die Strukturen für Kinderbetreuung und Erziehung schneller und qualitativ besser ausgebaut werden, ► wenn mehr Frauen, statt für begrenzte Zeit zu- oder mitzuverdienen, häufiger und bis zur Rente das Haupt- und Dauereinkommen für ihre Familie, für die Kinder und den Mann liefern, ► wenn Frauen das vom Staat unterstützte Ziel ihrer wirtschaftlichen Eigenständigkeit und Unabhängigkeit tatsächlich erreichen, ► wenn Frauen mehr höher angesiedelte und besser bezahlte Führungsaufgaben in der Wirtschaft übernehmen.

IV. Was die Politik plant

DIE POLITISCHE INTERPRETATION von „Entgeltungleichheit“, der „22- wie der 7-Prozent-Lücke“ lautet, dass es - angesichts der verfassungsrechtlich abgeleiteten Gleichberechtigung, Gleichbehandlung und Gleichstellung der Frauen – auch bei Lohn und Gehalt keine geschlechtsbezogenen Unterschiede geben darf. Wo sich dennoch Unterschiede zeigen, sei systematische, absichtlich praktizierte oder unabsichtlich eingetretene

Ungerechtigkeit und Frauenbenachteiligung zu vermuten und zu beseitigen. Zur Bekämpfung von Frauenbenachteiligung will sich der Staat um festgestellte wie um noch zu ermittelnde Minderbezahlung von Frauen und Frauenberufen kümmern. Er will für mehr Transparenz, Vergleichbarkeit und Auskunftsmöglichkeiten sorgen, mit Regelungen, Gesetzen, Berichts- und Bewertungssystemen in die Tarif-, Lohn- und Gehaltspolitik eingreifen und berufs- wie fallbezogen „Lohngerechtigkeit“ und „Entgeltgleichheit“ sicherstellen.

Der medien- und publikumswirksame Slogan „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit!“ hat sich mittlerweile als einleuchtend-gerechte Forderung in die Köpfe eingepägt und wird mit und ohne Zahlen wiederholt. Angestrebt werden die Einkommensgleichstellung unterbezahlter Frauen und die Höhergruppierung unterbewerteter, frauendominierter Berufe.

Wirtschaft und Unternehmen äußern sich bisher zurückhaltend bis ablehnend zur mittels Statistik belegten Entgeltungleichheit, zu staatlichen Eingriffen in die Lohn- und Gehaltsbildung sowie zur Installierung darauf ausgerichteter bürokratischer Erfassungs-, Berichts-, Kontroll- und Vergleichssysteme. Nichtsdestotrotz hat die Regierung mit der Arbeit für ein neues Gesetz begonnen, mit dem geschlechtsbezogene Transparenz bei den Entgeltstrukturen hergestellt, Entgeltungleichheit erfasst und Lohngerechtigkeit für Frauen durchgesetzt werden soll. Die Firmen sollen darüber detailliert berichten, dann wird sich zeigen, in welchem Umfang es in welchen Branchen und Unternehmen Minderbezahlung von Frauenjobs und Frauen gibt. Alle Frauen und Männer sollen zudem Möglichkeiten bekommen, sich über ihre Einordnung in das allgemeine und das firmenspezifische Lohn- und Gehaltssystem zu informieren.

„**GESETZE**“ ENTSTEHEN_ in den jeweiligen Staatsformen auf unterschiedlichste Art und Weise. Im vorliegenden Fall bestimmend ist – wie beim Gesetz zur Führungsfrauenquote – die der Großen Koalition zugrunde liegende „Vereinbarung“ der koalierenden Parteien CDU/CSU mit der hier federführenden SPD. Auf Seite 103 des Koalitionsvertrages heißt es, dass im Rahmen von „**Gleichstellung sicherstellen**“ „...**die bestehende Lohndifferenz zwischen Männern und Frauen nicht zu akzeptieren ist**“.

Es ist aufschlussreich, sich dazu den weiteren Text im Original anzusehen: „**Gemeinsam mit den Tarifpartnern wollen wir die Feststellung des Wertes von Berufsfeldern, von Arbeitsbewertungen und die Bewertung von Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen voranbringen.**

Ziel muss es sein, unter anderem die Arbeit in der Pflege, Betreuung und frühkindlicher Bildung weiter aufzuwerten.

Um das Prinzip 'Gleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit' besser zur Geltung zu bringen, wollen wir mehr Transparenz herstellen, unter anderem durch eine Verpflichtung für Unternehmen ab 500 Beschäftigte, im Lagebericht nach dem HGB auch zur Frauenförderung und Entgeltgleichheit von gesetzlichen Kriterien Stellung zu nehmen. Darauf aufbauend wird für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein individueller Auskunftsanspruch festgelegt.

Unternehmen werden dazu aufgefordert, mit Hilfe verbindlicher Verfahren und gemeinsam mit den Beschäftigten und unter Beteiligung von Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter im Betrieb in eigener Verantwortung erwiesene Entgeltdiskriminierung zu beseitigen.

Wir wollen eine Initiative gemeinsam mit Tarifpartnern starten, um die Muster von struktureller Entgeltungleichheit in Tarifverträgen zu erkennen und zu überwinden.“

Und im folgenden Teil über „**Geschlechtergerechte Berufswahl**“ heißt es „...**wollen wir eine geschlechtergerechte Berufsberatung. Sie muss verbindlich Informationen über alle Berufs- und Verdienstmöglichkeiten für Mädchen und Jungen bieten**“. (Ende des Zitats aus dem Gro-Ko-Vertrag)

DIE ZUR VERHINDERUNG und Beseitigung von Entgeltungleichheit angestrebte geschlechtsbezogene Erfassung und – wo erforderlich – der entsprechende indirekte Eingriff in die Lohn- und Einkommensstruktur mittlerer und größerer Firmen, befindet sich am Anfang der Planung. Konzepte, Systeme und Methoden zur geschlechtsbezogenen Erfassung und Bewertung der Daten wurden dafür – zum Beispiel im staatlichen Auftrag und in Zusammenarbeit mit Experten – entwickelt und stehen den Unternehmen zur Verfügung. Erste Gespräche

zwischen Unternehmensvertretern, Personalressorts, Tarifpartnern und Verbänden finden statt. Inwieweit es der Wirtschaft gelingt, der Politik ihre Vorstellungen zu vermitteln, das Diskutable ebenso wie das Unrealistische herauszuarbeiten, vielleicht von einem Gesetz abzuraten und statt dessen im Dialog den Grundgedanken und geeignete Schritte zu unterstützen, vielleicht in einer vorbildlichen öffentlichen Kampagne und Debatte das erste Wirkinstrument zu sehen, bleibt abzuwarten. Es wäre ein neuer Weg, gute Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialpolitik zu machen, ohne mögliche Verletzung von Grundprinzipien, Gesetze, Rechten. Es geht - methodisch-technisch und an Fairness-, Leistungs-, Bedeutungs- und Marktwerten orientiert – um vergleichende sowie bessere Bewertungen von geleisteter Einzel- und Berufsarbeit, von Verantwortung, individuell und kollektiv. Was bei der aktuellen Debatte zu kurz kommt: Es geht in jedem Fall auch darum, Bedingungen zu sichern, bei denen nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch Wirtschaft und Unternehmen in den Turbulenzen des wirtschaftlichen, demografischen, digitalen Wandels erfolgreich operieren können, zur Sicherung ihrer Funktionalität und zum Nutzen des Landes.

Anzuraten wäre, **die Erfahrungen mit der Führungsfrauenquote** mit einzubeziehen. Diese besagen unter anderem: Es war schwierig, der Politik die Unternehmens-, Personal- und Führungsrealität in all ihren komplexen Facetten zu vermitteln. Das aber gehört zur Entwicklung funktionierender, Verbesserungen produzierender, nachhaltiger Regelungen. Die mehrjährige und intensive „Quoten-Debatte“ hat dazu beigetragen, das Thema in das öffentliche und unternehmerische Bewusstsein zu transportieren und Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Wie die praktische Umsetzung der getroffenen Quotenregelung gelingt, die anstelle unrealistisch hoher Quoten praktikable, freiwillige Ziele setzt, bleibt abzuwarten.

V. Worüber die Frauenpolitik nachdenken sollte

WIRTSCHAFT, UNTERNEHMEN, Tarifpartner bestreiten, dass sie im Rahmen ihrer Entgeltpolitik Frauen bei den Löhnen und Gehältern absichtlich benachteiligen. Alle betonen, dass sie eine faire, geschlechtsneutrale, leistungsorientierte Bezahlung der Arbeit anstreben und praktizieren, zudem die Ein- und Aufstiege von Frauen fördern, denen sich damit auch bessere Einkommensmöglichkeiten eröffnen. Die Unternehmen und ihre HR-Ressorts verweisen auf Situation und Trends der Ausbildungs- und Personalmärkte, auf Angebot und Nachfrage bei „Voll- und Teilzeitarbeit“, auf die an den Kunden und am realen Produktions- und Vertriebsprozess orientierten Firmenbedürfnisse. Personalsuchende Firmen (*und auch die Öffentlichen Bereiche*) können dabei die jeweilige Ausbildungs- und Personalmarktsituation nicht ausklammern, halten sich an Gesetze und Vereinbarungen und lehnen tiefgreifende staatliche Eingriffe in die Lohn- und Gehaltsstrukturen samt Etablierung darauf ausgerichteter, aufwändiger Berichts- und Kontrollsysteme ab. Sie kritisieren den Umgang mit den Statistikzahlen als emotional-propagandistisch, nicht immer zutreffend und nicht zielführend.

Die Frauenpolitik sollte sich um die richtige Einschätzung der Realität bemühen: **Wie ist die Lage und welche Ziele werden hier unter dem Motto „Herstellung sozialer Gerechtigkeit gegenüber erwerbstätigen Frauen“ von wem verfolgt? Was bedeutet das für Frauentätigkeiten und Frauenberufe? Was bedeutet das für Unternehmen und Wirtschaft? Was bedeutet das für das „Frauenimage“ selbst? Wird tatsächliche „Frauenfreundlichkeit“ bei Firmen ignoriert und verkannt?** Mit der Kampagne gegen „Entgeltungleichheit“ wird unserem Wirtschafts- und Führungsmodell eine nur begrenzte Fähigkeit und Absicht unterstellt, die Lohn- und Gehaltsfragen bei Frauen fair zu beantworten. Damit werden Zweifel an der praktizierten „Einkommensgerechtigkeit“ gesät, die geeignet sind, das Ansehen der Firmen und das interne Vertrauensklima zu beschädigen. Die Frauenpolitik belastet mit diesem pauschalen Vorwurf nicht nur pauschal das Image der Arbeitsgeber, sondern – das wird nicht gesehen – auch das Image der Frauen selbst, so wie die Quote das Image der per Quote ernannten Führungsfrauen belastet.

Soll der gerade von Frauen betonte „Gleichheitsgedanke“ wieder zurückgedrängt und die „Ungleichheit erwerbstätiger Frauen“ betont werden? In einer nicht erforderlichen Weise wird hier das Bewusstsein für das weibliche Geschlecht gestärkt („*Ich bin eine Frau, eine Frau!*“), obwohl das im normalen Arbeits- und Führungsalltag eigentlich keine Rolle (mehr) spielen und angesichts von Gleichheit und Geschlechtsneutralität zurücktreten sollte („*Das hier ist mein Leistungsbeitrag, und mein Beitrag ist nicht in erster Linie weiblich oder männlich, sondern persönlich, fachlich und/oder führungsbezogen genau das, was gebraucht wird!*“).

VI. Was die Unternehmensführung JETZT veranlassen sollte

MAN KÖNNTE SAGEN, dass hier ein Art „Psychokrieg“ im Bewusstsein der Teilnehmer am Wirtschaftsprozess stattfindet, gerechtfertigt oder nicht, und man wird ihn auf Unternehmensseite nicht mit statistischen Einfachzahlen abwehren können, denn die meisten Zahlen wären hier in einem größeren Umfang erklärungsbedürftig, als es praktikabel wäre. Es geht hier sowohl um wirtschaftlich-ökonomische als auch um einzelmenschliche und Gruppenbeziehungen. Wenn staatliche Autoritäten und mediale Meinungsbildner Misstrauen und Neid schüren, dann nehmen Unternehmenskultur und Identifikation von Personal und Führungskräften mit Aufgaben und Verantwortung unmittelbaren Schaden. Ebenso gerät der „Gedanke der unternehmerischen Mitarbeit aller“ ins Hintertreffen, ein Motto, das sich Frauen und Führungskräfte in fortschrittlichen, erfolgreichen Firmen ebenso zu eigen machen wie Männer. Dagegen ist alles, was zur organisatorischen oder mentalen Spaltung der Mitarbeiter und Führungskräfte führt, abzulehnen. Nicht ein bestimmtes Geschlecht ist Voraussetzung für ein Engagement, sondern Qualifikation, Leistung, Einsatz- und Verantwortungsbereitschaft für Firmenziel und Firmenwerte.

Abwarten und Schweigen in der Lohn- und Gehaltsdebatte seitens Wirtschaft und Unternehmen würde als Zustimmung zum Generalverdacht der Frauenbenachteiligung gedeutet werden, in jedem Fall bedeutet es den Verzicht auf Mitwirken in einem Prozess, an dem sich führende Unternehmen beteiligen müssen, wenn sie ihre Kompetenz- und Führungsrolle im HR-Feld nicht abtreten wollen. Es ist erforderlich, dass die Unternehmensführungen samt ihren Verbänden aktiv werden, dass sie die Entwicklungen pro-aktiv statt defensiv, dabei kommunikativ klar begleiten und konstruktiv mitsteuern.

AUCH WENN DIE Consulting-, IT- und Systembranchen intensiv am Thema arbeiten: Man kann zwar Daten erfassen und nach allen denkbaren Kriterien sortieren und bewerten. Aber die geforderte „Lohngerechtigkeit“ wird sich regional-, branchen-, berufs-, firmen- und fallbezogen nicht so leicht mit einem intelligenten, unangreifbaren Algorithmus feststellen lassen, der alle zu beschaffenden, einzugebenden Kriterien generell wie unternehmensbezogen richtig gewichtet und zu einem für Unternehmen wie Staatsziel verwertbaren Bewertungsergebnis kommt. (Beispiel: Den Wert von „Betriebszugehörigkeit und Erfahrung“ kann man bundesweit festsetzen, er ist aber in jeder Branche, jedem Unternehmen, jedem Job von unterschiedlichem Gewicht.) In jedem Fall sollten, wenn nicht bereits angestoßen, Unternehmen, Branchen, Interessenvertretungen und Tarifpartner handeln, bevor von Seiten des Staats Maßnahmen anrollen, also JETZT. Das Ziel: **Feststellen (lassen), wo sich das Unternehmen in punkto „Geschlechtsbezogene Entgeltungleichheit“ befindet. Ob die Firma daten- und systemtechnisch dazu in der Lage ist. Und dann erste Schlüsse ziehen.**

Manche Unternehmen kennen ihr geschlechtsbezogenes Personal- und Einkommensbild bereits ziemlich genau und können abschätzen, was im Fall staatlich angeordneter Lohn- und Gehaltstransparenz möglicherweise auf sie zukommt: in der Mehrzahl der Fälle, wohl ein Einstieg in umfangreiche Erklärungen und Begründungen für Kollektivzonen geschlechtsbezogener Lohn- und Gehaltsunterschiede. Die Tarifpartner und Gleichstellungsbeauftragten bekommen ein weiteres Mandat und werden sich entsprechend einschalten. Die Fragen lauten: **Mit welchem Ziel? Was bedeutet das für Firma, HR-Metrics, Personalstruktur, Struktur der Lohn- und Arbeitskosten, Arbeitsorganisation und Automatisierung/Digitalisierung der Arbeit?**

Regel: Jede vom Unternehmen im Zusammenhang mit der Prüfung von „Entgeltungleichheit“ (zusätzlich) geleistete Arbeit sollte nicht zuletzt der Firma selbst zugute kommen – durch ein besseres Personalbild, durch weitere Möglichkeiten, sich zu verbessern, die firmeneigenen Leistungs- und Entgeltprinzipien noch überzeugender darzustellen. Sofern sich aus den staatlichen Forderungen auch Konsequenzen im betriebsinternen Kostenmodell und Produktivitätsbild ergeben, muss auch hier entsprechend gehandelt werden, um die Arbeits- und Zukunftsfähigkeit von Firma und Geschäftsmodell zu schützen und zu erhalten.

Jedes Unternehmen, jeder Arbeitgeber sollte sich JETZT fragen: Welche Bilder können unsere hauseigenen HR- und Datensysteme liefern? Was brauchen wir? Inwieweit entspricht unsere weibliche Lohn- und Gehaltssituation dem bundesweiten – also angreifbaren - Statistikbild? Wie groß ist bei uns die Abweichung, bezogen auf 22 und/oder 7 Prozent? Bekommen die bei uns arbeitenden Frauen generell oder ressort- und funktionsbezogen weniger als die Männer und warum? Wie sieht generell - und geschlechtsbezogen - unser Personal-, Arbeits-, Führungs- und Bezahlbild aus? Wie kam unsere spezifische Mann-Frau-Relation in ihrem firmenbezogenen Ursprung zustande? Handelt es sich dabei um eine mit unserem besonderen Geschäftsmodell zusammenhängende Einzelfall- oder eine typische Gruppen- oder Branchensituation?

Müssten im Fall des geplanten Gesetzes die Einkommen der bei uns arbeitenden Frauen – soweit es sich um „gleiche Arbeit“ handelt – im Vergleich zu den vergleichbaren Männereinkommen angehoben werden, bis die von der Politik geforderte statistische Entgeltannäherung oder Gleichheit auch unternehmensbezogen eintritt? Muss ein, muss unser Unternehmen „im Kleinen“ zwingend - wie von der Politik angestrebt - das demografisch-volkswirtschaftliche Gegenwarts- oder Zukunftsmodell spiegeln und verwirklichen? Wie verträgt sich das alles mit unserem besonderen Geschäfts- und Arbeitsmodell, unseren Firmengrundsätzen, unserer Arbeits-, Kosten- und Wettbewerbssituation? Müssen wir mehr männliche oder weniger weibliche Arbeitskräfte rekrutieren oder abbauen, durch Computer und Automaten ersetzen oder noch stärker nach draußen verlagern? Haben und betreiben wir ein firmenspezifisches „Personalmarketing“?

Was „gerecht“ (oder „gerechtfertigt“) ist, regeln bisher Zielvorgaben, Tarifverträge, Vereinbarungen, Einschätzungen „im Kopf des Chefs/der Chefin“ als „der Leistung und dem Budget angemessen“, kollektiv inner- und außerbetrieblich verglichen. **Gibt es bei uns den gleichen, den vergleichbaren Job? Gibt es die Durchschnittsfrau, den Durchschnittsmann? Woher kommen die Unterschiede? Gibt es branchen- und jobbezogene Vergleichsmöglichkeiten, die von Nutzen wären?** Jedenfalls soll es hier keine bezugs- und prinzipienlosen Zonen geben, die den Verdacht oder das Entstehen und Aufrechterhalten ungerechter Situationen begünstigen. Missständen jedoch muss aktiv und kommunikativ begegnet werden.

Ergo: Wer ist in der Firma besonders und weiterhin mit dem Thema befasst, intern und extern? Wie sind die Verbindungen zur Politik, zu Organisationen, Verbänden, Tarifpartnern, anderen Unternehmen? Eine erste inhaltliche und sprachliche Überprüfung und ggfs. eine Bearbeitung oder Neuausrichtung der Selbstdarstellung der Firma samt Website, Firmen- und Personalliteratur empfiehlt sich. Zu den Kommunikationsaufgaben gehört ab jetzt, dass Firmen nicht nur – nach draußen und drinnen - für ihr kundenbezogenes Geschäftsmodell werben müssen, für ein Engagement bei der Firma, sondern **ab jetzt auch für ihr Entgeltmodell.** Wo Personal ein Schlüsselfaktor für den Markterfolg ist und bleibt, darf die Firma – auch bei bester Fachreputation - bei Entgelt, weiteren Firmenleistungen und Arbeitsbedingungen wertschätzungsbezogen und real nicht unter dem Durchschnitt liegen. Im Gegenteil: Gerade in diesen Punkten muss eine in enger werdenden Ausbildungs- und Arbeitsmärkten konkurrenzfähige Firma unangreifbar, besser sein, dann fällt es leichter, dort als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, geschätzt und gewählt zu werden.

Für die geschlechtsbezogene Erfassung, Bewertung und Vergleich von Löhnen und Gehältern sind **Verfahren und Methoden, auch Grenzziehungen** erforderlich, die den Anforderungen an die von Vertraulichkeit, Vertragsfreiheit und Datenschutz geprägte Arbeits-, Führungs- und Kulturzone entsprechen. Consultingbranche und Staat bieten instrumentelle Hilfen und Verfahren an wie z. B. die „EVA-Liste“, „Logib-D“, den „Entgeltgleichheits-Check“. Es gibt weitere Instrumente wie z. B. „Lohnungleichheit für die Praxis – Verfahren zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung“ vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und ausgerichtet auf „geschlechtsunabhängige Arbeitsbewertung“. Es empfiehlt sich, Methoden und Systeme, soweit keine eigenen vorhanden und verwendbar sind, im Hinblick auf ihre generelle und firmenspezifische Verwendbarkeit zu prüfen – unabhängig von der generell abzuwägenden Frage der Sinnhaftigkeit und Rechtmäßigkeit einer weitergehenden Öffnung firmenspezifischer Einkommensstrukturen für staatliche Kontrollen und Eingriffe.

Das angestoßene Thema „Entgelt“ samt den geforderten Überprüfungen und Vergleichen bietet auch **Anlass für eine Überprüfung der hauseigenen Personalpolitik, der HR-Metrics und Systeme. Ist HR, ist Corporate Communications dafür gerüstet, mit dem Thema „Entgeltgerechtigkeit“ umzugehen? ■**

© Hubertus J. Müller Mai 2015
www.ppw-frankfurt.de

Der Autor Hubertus J. Müller verfügt über langjährige Praxis in den Feldern Marketingkommunikation, Employer Image, Rekrutierungskommunikation, Corporate Profiling & Branding für führende Unternehmen unterschiedlichster Branchen und öffentliche Bereiche.

NOTIZEN:

TO-DO-STICHWORTE: