

# FernUniversität in Hagen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Masterarbeit

im weiterbildenden Masterstudiengang  
„Hagener Masterstudium Management“  
zur Erlangung des akademischen Grades  
„Master of Science (Management)“

über das Thema

**Analyse und Interpretation**

**geschlechtsspezifischer Entgelt differenzierung**

**aus personalwirtschaftlicher Sicht**

eingereicht

im Studienbereich:

bei:

Personalwirtschaft und Personalentwicklung

Univ.-Prof. Dr. Dr. Gerhard E. Ortner

von:

Name:

Anschrift:

Telefon:

E-Mail:

Matrikelnummer:

Kristin Lara Reinbach

Zehntstraße 16, 68169 Mannheim

0049-621-3248717

[reinbach@krysalis-consult.net](mailto:reinbach@krysalis-consult.net)

6678629

Abgabedatum:

12.02.2007

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	II
1 Einleitung .....	1
2 Grundlagen der Entgeltdifferenzierung .....	5
2.1 Personalwirtschaftliche Faktoren .....	5
2.1.1 Personalvermögenskonzept .....	5
2.1.2 Entgelt und Differenzierung .....	7
2.1.3 Entgeltrelevante strategische Aufgaben .....	11
2.2 Externe Faktoren .....	16
2.2.1 Politisch-rechtliche .....	16
2.2.2 Sozio-kulturelle .....	19
2.2.3 Wirtschaftliche .....	22
3 Analyse einer geschlechterspezifischen Entgeltdifferenzierung .....	25
3.1 Deutschland als Benchmark .....	25
3.1.1 Zur Datenlage .....	25
3.1.2 Entgelte nach Geschlechtern .....	26
3.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	31
3.2.1 Ableitung des Handlungsbedarfs .....	31
3.2.2 Personalvermögens-Controlling .....	33
3.2.3 Anwendung auf das Hagener Schema .....	36
3.2.4 Risikomanagement .....	41

4	Schlußbetrachtung .....	46
	Literaturverzeichnis .....	50
	Eidesstattliche Erklärung .....	54

# 1 Einleitung

Beim Übergang einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- und damit Know-how-Wirtschaft ist der „personale Faktor“ im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess ist zum entscheidenden „Schlüsselfaktor“ geworden.<sup>1</sup> Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, ob eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Entgelte in Deutschland existiert und gegebenenfalls, inwiefern dies personalwirtschaftlich begründet sein kann. Es soll untersucht werden, inwiefern sich eine solche Differenzierung gegebenenfalls auf die Personalwirtschaft in Form von unternehmerischen Risiken oder auch Chancen auswirkt und wie diese identifiziert werden können.

Zum Thema einer geschlechtsspezifischen Entgeltdifferenzierung findet sich auf den ersten Blick reichlich Literatur. Auf den zweiten Blick wird klar, dass diese vornehmlich aus einer gesellschaftspolitischen, normativen Richtung formuliert wurde.<sup>2</sup> Aus dieser Richtung kommen durchaus valide Überlegungen zu Mechanismen und Ansätzen, allerdings werden diese meist erst in einem letzten Zirkelschluss in eine wirtschaftliche Ziel-Verträglichkeit zurückgeführt. Betriebswirtschaftliche – und damit auch personalwirtschaftliche Literatur – greift dieses Thema häufig eher im Bemühen um gesellschaftliche Akzeptanz bzw. ein positives Unternehmensimage auf.

Bis in die 90er Jahre hinein liegen personalwirtschaftliche Überlegungen dabei arbeitswissenschaftliche Gedanken zu Grunde, die wiederum zumeist einen stark produktionslastigen Einschlag haben. Dies bedeutet, dass hier noch die Maschine als entscheidender Produktivfaktor gesehen wird, der von menschlicher Arbeit unterstützt wird. Dies prägt eine Gedankenwelt, in der auszubringende Einheiten pro Stunde und tendenziell Tätigkeiten, die eines niedrigen Personalvermögens bedürfen, eine entscheidende Rolle spielen. Erst seitdem sich in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts im Zusammenhang mit der ersten großen Wachstumswelle der „New Economy“ sowie ihrem Niedergang

---

<sup>1</sup> Ortner, 2006, S. 13.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Krell/Winter (2006).

erstmalig und meist schmerzlich zeigte, dass in einer Know-how- und Dienstleistungswirtschaft der Mensch den entscheidenden und häufig sogar einzigen Produktivfaktor in Form seines hohen Personalvermögens einbringt, ist hier ein zukunftsfähiges Umdenken zu spüren. Entsprechend hat sich seitdem auch die Betriebs- und damit die Personalwirtschaft dem Thema „Human Ressourcen“ aus diesem Blickwinkel heraus neu genähert.

Das Hager Personalvermögenskonzept integriert den Gedanken einer Dienstleistungswirtschaft nicht nur, sondern stellt ihn in den Fokus, indem das Personalvermögen als immaterielles Gut und Dienstleistung verstanden wird (s. auch Kapitel 2.1). Es ist daher wie kein anderes personalwirtschaftliches Konzept dazu geeignet, die kompetenz- und know-how-lastigen Mechanismen dieser „neuen“ Wirtschaft darzustellen und in ihren Folgen und Möglichkeiten zu durchdenken. Andere Modelle wie „Workonomics“ oder auch das Saarbrückener Modell werden hier nicht berücksichtigt, da deren Grundgedanken zwar in eine ähnliche Richtung gehen, allerdings in ihren Durchschnittswertbetrachtungen zu global angelegt sind.<sup>3</sup> Um unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitern (hier nach Geschlecht) in ihren etwaigen Entgelt- und Leistungsverhältnissen betrachten zu können, sind auf Individualebene erhobene und erst dann kumulierte Daten erforderlich, wie sie im Rahmen des Personalvermögenskonzepts erhoben werden.

Dieser personalwirtschaftliche Grundpfeiler soll in seinen Grundbegriffen in Kapitel 2 definiert und in seinen Mechanismen erklärt werden. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Zusammenhang von Personalvermögen, Entgelt und den entgeltrelevanten Strategiethemata zu. Bei diesen wird der Fokus auf das Personalvermögenscontrolling, die quantitative Aufbereitung mit dem Ziel der Bilanzierung („Hager Schema“) und das Risikomanagement gelegt. Die Arbeit verfolgt den Anspruch, zwar aus wirtschaftlicher Perspektive aber dennoch mit Realitätsbezug Handlungsansätze abzuleiten. Aufgrund dessen enthält der Grundlagenteil außerdem einen Überblick über die externen Determinanten politisch-rechtlicher, sozio-kultureller und wirtschaftlicher Natur.

---

<sup>3</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 95ff.

In Kapitel 3 wird zunächst der Stand der Dinge analysiert: Aus Unternehmenssicht werden dabei die Datenlage und die vorgefundenen Eckdaten im Sinne einer verfügbaren und neutralen Benchmark als Basis einer ersten Risiko- und Chancenabschätzung herangezogen. Hieraus werden Implikationen für die unternehmerische Praxis abgeleitet: ad 1) im Allgemeinen sowie ad 2) mit Bezug auf die strategischen personalwirtschaftlichen Aufgaben - den Aufbau eines systematischen Personalvermögenscontrolling, die Übertragung in das Hager Schema sowie auf ein künftiges Risikomanagement. Für diese Handlungsbereiche werden Anforderungen und Möglichkeiten aus der vorgefundenen Situation in die Unternehmenspraxis übertragen.

In einer abschließenden Betrachtung in Kapitel 4 werden die Ergebnisse im Überblick präsentiert und in den Gesamtkontext der Rahmenbedingungen eingebettet. Außerdem werden die sich daraus ergebenden Ansätze für die unternehmerische und personalwirtschaftliche Praxis, aber auch für die weitere personalwirtschaftliche und interdisziplinäre Forschung formuliert.

Um die Reichweite eines unternehmerischen Handelns oder Nichthandelns angesichts einer geschlechtsspezifischen Entgeltdifferenzierung möglichst polarisierend darzustellen, wurde der Fokus auf den Bereich gesetzt, in dem zu erwarten ist, dass eventuelle Lücken – oder eben auch Vorreiterrollen - in der Personalwirtschaft am schnellsten und nachhaltigsten ihre Wirkung zeigen werden: Branchen mit starkem Know-how-Einfluss und dort wiederum Bereiche mit hohem Personalvermögen, nämlich Positionen mit Führungsverantwortung und damit möglichst direkter Auswirkung auf die Erreichung von Unternehmenszielen. Methodisch wurde auf Sekundärliteratur sowie auf Primärerhebungen (so vor allem bezüglich des Standes der faktischen Entgelte) zurückgegriffen. Gerade bezüglich der Entgeltdaten wurde konsequent auf Validität und Qualität der Daten und der Datenquelle geachtet bzw. diese kommentiert.

Die unternehmerische Perspektive dient im Rahmen dieser Arbeit – im Kontrast zur bisherigen Forschung zunächst gezielt abgekoppelt von Themen gesellschaftlicher Verantwortung und sozialer Desiderata – als Maß der Dinge. Aus dieser Sicht sollen die Chancen und Risiken, die sich durch eine Ausei-

nersetzung mit diesem Thema ergeben, beleuchtet und eine erste Einschätzung erarbeitet werden.

## 2 Grundlagen der Entgeltdifferenzierung

### 2.1 Personalwirtschaftliche Faktoren

Unter Personalwirtschaft wird hier die Bereitstellung des knappen Gutes Personalvermögen im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess im Hinblick auf die unternehmerische Zielerreichung unter Beachtung des ökonomischen Prinzips „just-in-time“ und „on-the-spot“ verstanden.<sup>4</sup> Aufgabe der Personalwirtschaft ist es, das für die Leistungserstellung erforderliche Personalvermögen in der erforderlichen Qualität und Quantität bereitzustellen.<sup>5</sup> Die dynamische Personalwirtschaft hat in diesem Zusammenhang das Ziel, „das institutionell erforderliche Personalvermögen möglichst optimal an den jeweiligen Bedarf unter Beachtung schwankender Auslastungsgrade im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess anzupassen.“<sup>6</sup>

#### 2.1.1 Personalvermögenskonzept

Der Begriff des Personalvermögens ist zunächst klar abzugrenzen vom landläufig verwendeten „Humankapital“, das zu „besitzen“ sich Unternehmen gerne brüsten.<sup>7</sup> Nicht der Mensch kann es nämlich sein, den das Unternehmen „besitzt“ (dies käme einer modernen Sklavenhaltung gleich), vielmehr muss es ein „Gut“ sein, über das Menschen verfügen und das sie veräußern bzw. zur Verfügung stellen können. Dieses immaterielle Gut war und ist das „Personalvermögen“. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird dies häufig unter „Humankapital“ verstanden.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 20.

<sup>5</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 20.

<sup>6</sup> Vgl. Ortner, 2004d, S. 4f.

<sup>7</sup> Vgl. Ortner, 2004 a, S. 4.

<sup>8</sup> Vgl. Ortner, 2006, S.14/15.



Dieses „Personalvermögen“ steht im Zentrum der Personalwirtschaft in ihrer Definition nach Ortner. Es umfasst die Gesamtheit der Qualifikationen (Wissen und Können) und zugehörigen Motivationen (Einstellungen und Wollen), über die Personen bzw. Individuen (=individuelle(s) Personalvermögen) und/oder Organisationen bzw. Institutionen verfügen (=institutionelles Personalvermögen).<sup>9</sup> Qualifikationen und Motivationen sind multiplikativ verknüpft. Die Verknüpfung einer bestimmten Qualifikation mit der dazugehörigen Motivation im Hinblick auf ein bestimmtes Unternehmensziel wird „Personalvermögens-Element“ genannt. Die Summe aller Personalvermögens-elemente eines Personalvermögensträgers ergibt das individuelle Personalvermögen. Dieses individuelle Personalvermögen kann der Träger einem Unternehmen vollumfänglich oder in Teilen im Leistungserstellungsprozess zur Verfügung stellen. Nach dem Verständnis, das dem Personalvermögenskonzept von Ortner zu Grunde liegt, können nur Menschen originäre Träger von Qualifikationen und Motivationen sein. Sie verfügen in unterschiedlicher Qualität und Quantität über individuelle Personalvermögen.<sup>10</sup>

Ziel des Unternehmens sollte es sein, das zur Verfügung gestellte Personalvermögen möglichst umfassend tatsächlich zu nutzen, wenn nicht seine Nutzung auszubauen. Wichtige Rahmenbedingung ist dabei das „ökonomische Prinzip“, d.h. ein bestimmtes Personalvermögen soll möglichst kostengünstig bereitgestellt werden bzw. für einen bestimmten Betrag soll möglichst „viel“ Personalvermögen bereitgestellt werden.<sup>11</sup> Das so „eingekaufte“ Personalvermögen ist ein in seinem Umfang veränderliches Gut, das durch eine Vermehrung oder Minderung von Qualifikationen oder Motivationen entsprechend auf- oder abgebaut werden kann.

Aus Unternehmensperspektive sind nur die Personalvermögens-elemente eines Individuums für den Leistungserstellungsprozess relevant, die auf die Erreichung der Unternehmensziele einzahlen. In der Personalwirtschaft wird also

---

<sup>9</sup> Vgl. Thielmann-Holzmayr, 2002, S. 51 f.

<sup>10</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 16.

<sup>11</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 20.

mit den Trägern von Personalvermögen darüber verhandelt, inwieweit diese Personalvermögenselemente mitbringen und zur Verfügung stellen, die zu dieser Zielerfüllung beitragen. Optimalerweise entspricht das dem Unternehmen im Rahmen eines Arbeitsvertrags bzw. Arbeitsverhältnisses zur Verfügung gestellte Personalvermögen also der Schnittmenge zwischen dem individuellen Personalvermögen und den für die Erreichung der Unternehmensziele auf einer bestimmten Position erforderlichen Personalvermögenselementen.

Das Personalvermögenskonzept impliziert, dass ein Unternehmen, das über hohes Personalvermögen verfügt, „wohl auch mehr ‚wert‘ [ist] als andere, die weniger davon haben.“<sup>12</sup> Obwohl bereits Mitte der 70er Jahre begründet, ist das Personalvermögenskonzept in seiner Substanz heute genauso gültig. Gerade in seinen inhaltlichen Weiterentwicklungen dürfte seine Relevanz noch zugenommen haben.<sup>13</sup> Als Basis einer zeitgemäßen dynamischen Personalwirtschaft ermöglicht dieses Konzept - losgelöst vom einzelnen Menschen und entsprechend direkt damit verknüpften Philosophie-Fragen - Kosten und Nutzen der Bereitstellung und des Einsatzes personaler Ressourcen im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess zu erfassen und zu dokumentieren.<sup>14</sup> Diese gezielt neutrale Erfassung und Dokumentation wird gerade in Kapitel 3 eine tragende Rolle spielen.

### **2.1.2 Entgelt und Differenzierung**

Menschen setzen nicht sich selbst, sondern ihre Qualifikationen und Motivationen im Unternehmen gegen Entgelt ein.<sup>15</sup> Aus Unternehmensperspektive ist dabei das Entgelt Teil der entstehenden Personalkosten. Im Rahmen des Personalvermögenskonzepts wird das Entgelt also als „Äquivalent für den Wert des

---

<sup>12</sup> Ortner, 2006, S. 16.

<sup>13</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 17.

<sup>14</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 18.

<sup>15</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 17.

Personalvermögens, den die Unternehmen diesem im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele zumessen“ gesehen.<sup>16</sup>

Das Entgelt bzw. die Personalkosten (je nach Perspektive) setzen sich wiederum zusammen aus dem Entgelt zur Bereitstellung des Personalvermögens (auch „direkte Personalkosten“) und gesetzlichen, betrieblichen, tariflichen Bestandteilen (auch als „indirekte Personalkosten“ bezeichnet). Hier gelten nur die direkten Personalkosten als relevant, da sich gesetzliche und tarifvertragliche Personalzusatzkosten dem Dispositionsspielraum des Unternehmers entziehen.<sup>17</sup>

Das Entgelt besteht im Bereich von Führungskräften mit hohem Personalvermögen in einer Know-how-Wirtschaft typischerweise aus einem Fix-Gehalt ergänzt um einen unternehmenszielorientierten variablen Bestandteil.<sup>18</sup> Dabei bedingen die Anforderungen an eine Führungskraft (hohe Quantität und Qualität an Personalvermögenselementen und das entsprechend hohe Entgelt), dass das Unternehmen bestrebt ist, möglichst alle zur Verfügung gestellten Personalvermögenselemente in vollem Umfang zu nutzen. „Der Personalvermögens-träger übernimmt daher entsprechend komplexe Aufgaben. Diese komplexen Aufgaben müssen von besonderer Bedeutung für das Unternehmen sein, da es sonst nicht zu einer so hohen Entlohnung bereit wäre.“<sup>19</sup>

Nach dem Personalvermögenskonzept wird das individuelle Personalvermögen dem Unternehmen ganz oder teilweise zur Nutzung überlassen. Hiermit erwirbt das Unternehmen sog. Nutzungs- oder Verfügungsrechte ähnlich wie dies beim Erwerb von Nutzungsrechten im Bereich des Lizenzrechts etwa der Fall ist.<sup>20</sup> Geht man nun in unserem Fall vom Einsatz von Personalvermögen in einer „knowledge economy“ [Definition, Beleg] aus, so entsteht im weitesten Sinne eine Art Dienstleistungsvertrag. Durch das Personalvermögenskonzept wird

---

<sup>16</sup> Ortner, 2006, S. 96.

<sup>17</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 30.

<sup>18</sup> Tödtmann, 2006.

<sup>19</sup> Hoffmeier, 2004, S. 7.

<sup>20</sup> Fischer, 1999, S. 33.

der Mitarbeiter also zum Verhandlungspartner auf Augenhöhe, indem er gegen ein zu verhandelndes Entgelt seine Dienstleistung anbietet und sich mit dem Unternehmen auf einen entsprechenden Preis d.h. Entgelt im Rahmen eines Arbeitsvertrags einigt.<sup>21</sup>

Das Entgelt ist also der Preis für eingekaufte Dienstleistungen. Das eingekaufte Gut (Personalvermögen) steht dem Unternehmen jedoch nur während der Überlassungsdauer zur Verfügung und ist gegebenenfalls mit dem Weggang des Trägers nicht mehr in dieser Form verfügbar. Interessant ist bei Führungskräften mit hohem Personalvermögen, dass diese meist außertariflich bezahlt werden und damit von Marktpreisen auszugehen ist: „Entgelte können streng genommen nur dann als Indikatoren für den Wert des unternehmerisch verfügbaren Personalvermögens akzeptiert werden, wenn es sich um „Marktpreise“ handelt.“<sup>22</sup> Sie sind hier also Ergebnis einer „ökonomischen Preisbildung“ zwischen einzelnen Anbietern und Nachfragern.<sup>23</sup>

Das Entgelt steht nicht isoliert im Raum, sondern ist Teil einer Gleichung. Aus den Unternehmenszielen wird der Bedarf und damit der Soll-Bestand an Personalvermögen ermittelt. Dieser Soll-Bestand wird im Rahmen der Personalbeurteilung mit dem Ist-Bestand an Personalvermögen abgeglichen. Dieser Ist-Bestand wiederum bildet die – jeweils individuelle – Grundlage für die Entgeltvereinbarungen. Entgelt und Personalvermögen sollten sich also optimalerweise in ihrer Wertigkeit entsprechen.

Das Entgelt ist dabei aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten: So entspricht es aus Mitarbeitersicht dem Gehalt, aus Unternehmenssicht ist es je nach Unternehmenskultur ein hoher Fixkosten- oder ein entscheidender Standort- und Wettbewerbsfaktor.<sup>24</sup> Gerade im Bereich der Führungskräfte ist im Hinblick auf eine eventuelle Entgeltdifferenz davon auszugehen, dass eine Entgeltdifferenzierung grundlegend für den einzelnen Träger des Personalver-

---

<sup>21</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 18.

<sup>22</sup> Ortner, 2006, S. 96.

<sup>23</sup> Ortner, 2006, S. 96.

<sup>24</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 31.

mögens eine symbolische Bedeutung in Form einer Positiv-/Negativ-Sanktionierung besitzt bzw. einen Index für Status und Macht darstellt. Das Entgelt wird insofern in der subjektiven Wahrnehmung der Führungskraft immer auch einen Ausdruck einer finanziell ausgedrückten Wertschätzung der Arbeitsleistung darstellen und damit potentiellen Einfluss auf dessen Motivation nehmen.<sup>25</sup>

Aus Unternehmenssicht stellen die Entgelte optimalerweise „ein Äquivalent für den Wert des Personalvermögens“ dar, den das Unternehmen diesem im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele zumisst.<sup>26</sup> Hier spielt die bilanzielle Perspektive im Hinblick auf Faktoren wie „Anschaffungskosten für das Bereitstellen des betrieblich benötigten Personalvermögens“ eine Rolle.<sup>27</sup> Vor allem aber kommt einer gesamtbetriebswirtschaftliche Sicht besondere Bedeutung zu, in der gerade in einer Dienstleistungs-Wirtschaft eine gezielte Entgelt-differenzierung notwendig wird, um die betriebswirtschaftliche Balance von eingekauftem Nutzen (Personalvermögen) und erbrachter Wirkung (Erreichung der Unternehmensziele) pro eingesetzter Geldeinheit (entsprechend dem Entgelt) zu sichern. Diese Balance soll im Folgenden auch als „Personalvermögensbalance“ bezeichnet werden.

Entgelte können sich also durchaus auch bei gleichwertigen Positionen unterscheiden. Die Differenzierung ergibt sich dann aus einem unterschiedlichen Personalvermögen im Hinblick auf die Unternehmensziele und einem unterschiedlichen Zielbeitrag zu den Unternehmenszielen. Solange das Personalvermögen und der Zielbeitrag objektiv und realistisch beurteilt werden, würde eine gerechtfertigte Differenzierung auf ein und derselben Stelle bei zwei parallelen Inhabern denkbar und zielführend sein. Die Personalvermögensbalance ist in einem solchen Fall gewahrt.

---

<sup>25</sup> Vgl. Barber/Zimmermann, 2001, S. 1.

<sup>26</sup> Ortner, 2006, S. 94.

<sup>27</sup> Ortner, 2006, S. 96.

### 2.1.3 Entgeltrelevante strategische Aufgaben

Die Äquivalenz von Personalvermögen und Entgelt ist eine sensible Balance, bei der nicht davon ausgegangen werden kann, dass diese selbstregulierend eintritt und im Zeitverlauf beibehalten wird. Diese Balance muss aktiv gemanagt werden und dies bedeutet vornehmlich, ein systematisches Personal(vermögens)controlling, eine konsequente Annäherung an Bilanzierungswerte sowie ein stringentes Risikomanagement voranzutreiben.

Nach Drumm gilt für das Personalcontrolling, es müsse „bei konsistenter Interpretation Teilfunktion eines als dynamisch verstandenen Unternehmenscontrolling sein. Es muss dann eine erfolgsorientierte, ständige Steuerung des Einsatzes von Personal[vermögen] beinhalten.“<sup>28</sup> Wichtig ist hierbei, dass das Personalcontrolling sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte beinhaltet. Gerade der quantitative Aspekt bedeutet im Bereich des Wirtschaftens mit Personal eine entscheidende Neuerung und erfolgsgestimmende Säule: Der Weg von vormals „weichen Faktoren“ hin zu „harten Fakten“ bereitet, wenn auch zunächst auf Basis von Näherungswerten, dennoch die schrittweise Annäherung an eine valide Bewertungs- und Steuerungsgrundlage vor.<sup>29</sup> Sinn der Sache ist es, mögliche Chancen und Risiken für den unternehmerischen Leistungserstellungsprozess und die damit verbundene Erreichung der unternehmerischen Ziele (rechtzeitig) zu identifizieren und Risiken so mittels geeigneter personalvermögensbezogener Maßnahmen zu reduzieren, wenn nicht sogar gänzlich abzuwenden.<sup>30</sup>

Im Sinne einer leichteren Verständlichkeit wird hier das Personalvermögenscontrolling im engeren Sinne bereits detaillierter ausgeführt, darauf aufbauend wird in Kapitel 3.2.2. das Personalvermögenscontrolling im weiteren Sinne breiter und in der Anwendung behandelt. Unter dem Personalvermögenscontrolling im engeren Sinne versteht man „das Sammeln, Sichten und Strukturieren von personalvermögensbezogenen Informationen im Hinblick auf einen

---

<sup>28</sup> Drumm, 2005, S. 714.

<sup>29</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 21.

<sup>30</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 21.

möglichst optimalen Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele“.<sup>31</sup> Auch hier beinhaltet dies sowohl die qualitative als auch die quantitative Dimension: Während im quantitativen Bereich mengen- und/oder wertmäßige Aspekte (z.B. Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden, Kosten und Erträge in Währungseinheiten) im Fokus stehen, werden im qualitativen Personal(vermögens)controlling Qualifikationen und Motivationen, d.h. das Personalvermögen im eigentlichen Sinne, betrachtet.<sup>32</sup>

Die qualitative Dimension betrifft die Erhebung und Bewertung von Personalvermögensselementen mittels geeigneter Bewertungsverfahren. Die Ermittlung erfolgt dabei im Regelfall an bestimmten Meilensteinen: Zum einen beim Eintritt eines Mitarbeiters in das Unternehmen – also in der Personalakquisition im Rahmen einer ersten Beurteilung und der entsprechenden Gehaltverhandlungen. Im Regelfall werden dann jährliche Personalentwicklungs- und Zielerreichungsgespräche folgen, die dann die Basis der jährlichen Zielprämienzahlung und/oder von Anpassungen des Fix-Entgelts darstellen.

Üblicherweise sind für diese Beurteilung die jeweiligen Führungskräfte zuständig, die Personalabteilung übernimmt hierbei nur die Koordination und die Prozessüberwachung. Typischerweise würde auch eine Vorgabe über die anzuwendenden Beurteilungsmethoden aus der Personalabteilung heraus zumindest empfohlen, wenn nicht allgemein gültig vorgegeben werden.

Dabei gilt wie immer, dass die Ergebnisse nur so gut wie die Methode sein können. Von Beurteilungsverfahren ist gefordert, dass diese die Kriterien von Reliabilität, Validität und Objektivität erfüllen.<sup>33</sup> Die einzelnen Beurteilungskriterien sollen eindeutig, voneinander unabhängig und unterscheidbar sein. Vor allem aber – da hier ja nicht ein einzelner Mensch, sondern jeweils unterschiedliche Personen mit diesen Methoden arbeiten, muss ein eindeutiges Verständnis über diese Kriterien vorliegen bzw. es sollten keine Interpretationsspielräume bestehen. Jede Unschärfe in den verwendeten Kriterien und deren

---

<sup>31</sup> Ortner, 2004c, S. 36.

<sup>32</sup> Vgl. Ortner, 2004c, S. 37.

<sup>33</sup> Vgl. Ortner, 2004c, S. 47.

Definition hat unweigerlich unterschiedliche Beurteilungen durch unterschiedliche Beurteiler bei identischer Leistung zur Folge.

Hier ist also zusätzlich zu einer möglichst neutralen Methode das Personalvermögen des Beurteilenden gefragt. Der Unberechenbarkeitsfaktor Mensch hat gerade bei variablen Gehaltsbestandteilen, die Bezug zu mittel- bis langfristigen Unternehmenszielen haben (und wiederum häufig nur schwer in quantitative valide Zwischenergebnisse übersetzt werden können) gegebenenfalls großen Einfluss auf die Beurteilung.<sup>34</sup> Diese menschlichen und damit subjektiven Tendenzen müssten also von vornherein eingeplant und damit im Zweifel korrigierend kalkuliert werden.

Themenrelevant ist dabei der immanente Zielkonflikt, dass der zu Beurteilende sein Personalvermögen als möglichst hoch erscheinen lassen möchte, um entsprechende Verhandlungsbasis für das entsprechende Entgelt aufzubauen (eine Relation, die also von den Mitarbeitern sehr wohl gesehen wird). Das Interesse des Beurteilenden liegt jedoch darin, dies entweder möglichst gering zu beurteilen, um Entgelte niedrig zu halten (was jedoch zu einer recht kurzfristigen Balance von Personalvermögen und Entgelt führt), oder eben – bei einer nachhaltigeren Unternehmenskultur – zu einer möglichst realistischen Einschätzung zu kommen, die dann auch mittelfristig haltbare Personalvermögen/Entgeltverhältnisse für beide Parteien herbeiführt.

Die quantitative Dimension beinhaltet den Aufbau von geeigneten Personalvermögenskennzahlen und entsprechenden Kennzahlensystemen. Hierauf wird in Kapitel 3.2.2 ebenfalls detailliert eingegangen werden. Erste grundlegende Kennzahlen wurden mit dem sogenannten „Hagener Schema“ erarbeitet, die später ebenfalls konkret auf ihre Anwendbarkeit für die Entgeltdifferenzierung geprüft werden.

Im Rahmen des Personalvermögenscontrollings wird durch die Ermittlung des tatsächlich vorliegenden Personalvermögens die Basis der Entgeltbestimmung

---

<sup>34</sup> Vgl. Ortner, 2004c, S. 49.



gelegt.<sup>35</sup> Dies bedeutet im ersten Schritt die Ermittlung des individuellen Personalvermögens eines einzelnen Menschen und damit Personalvermögensträgers. Im Falle des hier behandelten Bereichs der Führungskräfte zusätzlich im Abgleich mit einem aktuellen Marktwert des vorliegenden individuellen Personalvermögens. Wie in 2.1.3 bereits angesprochen, besteht aktuell noch kein allzu großes Bewusstsein für den personalwirtschaftlich notwendigen Zusammenhang zwischen dem Wert des Humankapitals – und damit auch des Personalvermögens –, geschweige denn dem Wiederbeschaffungs- oder sogar einem Marktwert und der Höhe der Entgelte.<sup>36</sup> Nimmt man dies als gegeben, kann davon ausgegangen werden, dass die bisherige Ermittlung und Beurteilung von vorhandenem Personalvermögen – sei dies institutionell oder individuell – wenn dann eher zufällig auf diesen Anspruch ausgerichtet sein kann.

Eine valide Beurteilung des Personalvermögens für das Unternehmen von Soll-/Ist-Verhältnissen ist also in einer Dienstleistungswirtschaft ein wesentlicher Pfeiler der Unternehmensplanung, bzw. mit der Beurteilung und damit der Qualität der Beurteilung steht und fällt die angemessene Gestaltung des Entgelts. Dabei kann die „Personalvermögens-Inventur“ durchaus eine Lücke zwischen Personalvermögen und Entgelten ergeben:<sup>37</sup> Zum einen, indem das Personalvermögen ohne Anpassung der Entgelte gestiegen ist und entsprechend genutzt wird. Zum anderen, indem das faktische Personalvermögen in seinem Wert gesunken ist, jedoch die Entgelte relativ gesehen höher liegen. In diesem Fall kann zwar arbeitsrechtlich das Entgelt nicht angepasst werden, der bilanzielle Wert jedoch in Form einer außerplanmäßigen Abschreibung schon.<sup>38</sup> Gerade diese bilanzielle Abbildung wird durch das Hagener Schema erst ermöglicht.

Die korrekte Ermittlung des Entgelts ist nur dann systematisch möglich, wenn das vorliegende PV objektiv und den Fakten entsprechend ermittelt wird. Ist

---

<sup>35</sup> Vgl. Ortner, 2004c, S. 46/47.

<sup>36</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2005.

<sup>37</sup> Vgl. Ortner/Thielmann-Holzmayr, 2001, S. 43ff.

<sup>38</sup> Ortner, 2006, S. 96/97.

dies nicht der Fall, so bedingt dies eine Abweichung des Entgelts im positiven oder negativen Sinne.

Das Risikomanagement wiederum ist Teil des Controllings und damit das Risikomanagement personalwirtschaftlicher Zusammenhänge Teil des Personalvermögenscontrolling. Bedauerlicherweise ist nach wie vor sowohl in Wissenschaft als auch Praxis das „Fehlen einer systematischen und umfassenden Modellierung personalwirtschaftlicher Risiken“ festzustellen.<sup>39</sup> Neben der generell noch recht niedrigen Priorität des personalwirtschaftlichen Bereichs im Gesamtunternehmerischen Kontext und ethischen/soziologischen Bedenken, mit diesem Thema zu wirtschaften, ist es sicherlich gerade bei dem hier anstehenden Punkt eine Frage des Agenda Settings, wenn Risiken einer geschlechtsbezogenen Entgeltdifferenzierung bislang nicht betriebswirtschaftlich aufbereitet und angegangen wurden.

Um ein erstes Bewusstsein für die Relevanz für unser Thema zu schaffen, sind hier erste Überlegungen: Würde beispielsweise das vorliegende Personalvermögen niedriger eingeschätzt als faktisch vorhanden und das Entgelt entsprechend niedriger angesetzt, würde dies mindestens eine Verminderung der Motivation und damit des Personalvermögens bedeuten, wenn nicht sogar gegebenenfalls den Weggang der Führungskraft provozieren, sobald es Konkurrenzangebot zu angemessenem Personalvermögen-/Entgeltverhältnis gibt. Bei zu hoch eingeschätztem Personalvermögen wiederum entsteht das betriebswirtschaftliche Risiko, für ein eingekauftes Gut einen überhöhten Preis zu zahlen – zumal dies nach unten schon arbeitsrechtlich, motivatorisch faktisch ebenfalls nicht, kaum mehr zu beheben ist. Nur wenn ein für beide Parteien ausgewogenes Geben-/Nehmen-Verhältnis herrscht, das auch Marktverhältnissen standhält, kann eine langfristig erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufgebaut werden. Die Einhaltung der Personalvermögens-Balance ist letztlich entscheidend.

---

<sup>39</sup> Ortner, 2006, S. 104.

Aus diesen strategischen Aufgaben sind dann in der operativen Umsetzung konkrete Maßnahmen auf die personalwirtschaftlichen Einzelaufgaben abzuleiten<sup>40</sup>.

## 2.2 Externe Faktoren

Dieses Thema ist nicht isoliert personalwirtschaftlich zu betrachten, da spätestens in der Umsetzung die politisch-rechtlichen, sozio-kulturellen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht auszuklammern wären.<sup>41</sup> Daher folgt hier ein Überblick darüber, welche politisch-rechtlichen Aspekte es gerade bei einer geschlechtsspezifischen Entgeltendifferenzierung zu bedenken gilt. Aus der soziologischen Perspektive werden Aspekte wie die Entwicklung des Arbeitsbegriffs, die Identifikation von Macht sowie deren Umverteilungsmechanismen eingeführt, da diese zwar in der Gesamtgesellschaft als solche vorliegen, in einer Gruppe von Menschen, wie sie in einem Unternehmen anzutreffen ist, aber auch Gültigkeit besitzen. Selbstverständlich werden hier auch die relevanten Aspekte zu verfestigten Mann-/Frau-Rollen und entsprechend vorhandenen Konfliktfeldern angerissen. Die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen beleuchten grundlegende Tendenzen wie den Entwicklungsgrad der Dienstleistungswirtschaft in Deutschland, die vorrausichtliche Verfügbarkeit von Personalvermögen und zu erwartende Wettbewerbsverhältnisse.

### 2.2.1 Politisch-rechtliche

Ein Unternehmen ist immer auch in das politisch-rechtliche Umfeld des Standorts eingebettet. Für ein Unternehmen mit Standort Deutschland gilt es inzwischen nicht nur „deutsche“ Regulierungen, sondern auch Regelungen auf Europa-Ebene, ja sogar auf globaler Ebene zu berücksichtigen und einzuhalten.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 21. Diese sind: Personalplanung, Personalakquisition, Personaldequisition, Personalinformation, Personalentwicklung, Personalsicherung sowie die Personaldisposition.

<sup>41</sup> Vgl. Barber/Zimmermann, 2001, S.1.

<sup>42</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 55.

Auf globaler Ebene ist dies vor allem die Menschenrechtserklärung der UNO, die vor 50 Jahren von der Generalversammlung angenommen und von allen Mitgliedsstaaten, so auch von Deutschland, unterzeichnet wurde. Hieraus ergeben sich grundlegende Vorgaben zu Themen wie Kinderarbeit, aber eben auch zur gleichberechtigten Behandlung von Mann und Frau. Die selbständige Sonderorganisation der UNO; die International Labor Organization (ILO) verabschiedet zudem Konventionen, die jeweils auf nationaler Ebene ratifiziert werden müssen. So gilt dies zum Beispiel auch für Konventionen zur Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf und die Beschäftigung von Frauen vor und nach der Niederkunft.<sup>43</sup> Auf europäischer Ebene existiert das europäische Arbeits- und Sozialrecht, dessen innerstaatliche Umsetzung v.a. in Form von Richtlinien stattfindet. Wichtig ist dabei, dass EU-Recht Vorrang vor nationalem Recht hat. So findet sich in der Sozialcharta der Punkt der Gleichbehandlung von Männern und Frauen.

Aktuell erweisen sich die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs und die Aktivitäten der EU-Kommission als wichtige Impulsgeber für die Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt.<sup>44</sup> Diese gilt es also auch zur Trend-Beobachtung im Blick zu halten und gegebenenfalls Maßnahmen so rechtzeitig einzuleiten, dass eventuelle finanzielle Risiken durch Klagen oder Ähnliches in der Wurzel erstickt werden können.

Im deutschen Arbeitsrecht finden sich darüber hinaus eine Vielzahl arbeitsrechtlicher Gesetze und Regelungen. Die neben den Gesetzen äußerst relevanten Kollektivvereinbarungen in Form von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen sind für die hier behandelte Gruppe von Personalvermögensträgern – nämlich Führungskräfte – von untergeordneter Bedeutung, da diese ohnehin meist auf der Basis außertariflicher Verträge arbeiten. Eine wichtige Rechtsquelle ist in diesem Zusammenhang also der individuelle Arbeitsvertrag.<sup>45</sup> Für Führungskräfte sind in der Mehrheit der Fälle die zwingenden Gesetzesbe-

---

<sup>43</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 57.

<sup>44</sup> Ziegler, 2005, S. 264.

<sup>45</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 66.

stimmungen und die Bestimmungen des Einzelarbeitsvertrags gefolgt von abdingbaren Gesetzesbestimmungen relevant. Im Deutschen Arbeitsrecht werden dabei auch unterschiedliche Arbeitnehmertypen genannt, wobei die Führungskräfte im Regelfall den Leitenden Angestellten zuzuordnen sind.

Das wirksame Zustandekommen eines Arbeitsvertrags setzt eine übereinstimmende Vereinbarung über die Art der zu erbringenden Tätigkeit, das hierfür erforderliche und durch den Arbeitgeber nutzbare Personalvermögen sowie die Entgeltzahlungen voraus.<sup>46</sup> Dabei ist anzumerken, dass bzgl. des Personalvermögens zwar dieser Gedanke einem Arbeitsvertrag – gerade bei einer Führungskraft – zugrunde liegen sollte, aktuell jedoch meist keine klare Nennung der einzusetzenden Personalvermöenselemente erfolgt. Mit dem Abschluss eines Arbeitsvertrags geht der Unternehmer die Verpflichtung zur Zahlung des vereinbarten Entgelts ein.<sup>47</sup>

Jenseits dieser allgemeingültigen Regulierungen hat ein Arbeitnehmer seinen Mitarbeitern gegenüber die sog. „Gleichbehandlungspflicht“, zu der unter anderem die Gleichbehandlung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz gerade auch hinsichtlich der Entgeltgestaltung gehört. Diese Pflicht wirkt auf den ersten Blick selbstverständlich, allerdings erschwert dies nicht nur eine Benachteiligung sondern fallweise auch eine Bevorzugung bestimmter Gruppen, die betriebswirtschaftlich durchaus zu begründen wäre (zum Beispiel bei Leistungswettbewerben im Vertrieb o.ä.).<sup>48</sup>

Nicht zuletzt ergibt sich ein wesentlicher Einflussfaktor aus dem deutschen Steuersystem: Es enthält nicht nur einige Regelungen, die insbesondere verheiratete Frauen vom Arbeitsmarkt fern halten (z.B. Ehegattensplitting).<sup>49</sup> Dabei nimmt die Attraktivität einer Erwerbstätigkeit (und damit die Motivation dazu) ab, je weniger eine Frau im Vergleich zu ihrem Ehemann verdient. Das deutsche Steuersystem hat große Auswirkungen auf das Nettoeinkommen von Ehe-

---

<sup>46</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 66.

<sup>47</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 67.

<sup>48</sup> Vgl. Ortner, 2004b, S. 68.

<sup>49</sup> Vgl. Ziegler, 2005, S. 288.

partnern. Das bedeutet für die Personalwirtschaft, dass sich in einer solchen Situation selbst eine 1:1 PV-zu-Entgelt umgesetzte Entlohnung immer noch in einem Großteil der Fälle zu einer Differenz im Nettoeinkommen aus der subjektiven Sicht einer Mitarbeiterin führen kann.

### 2.2.2 Sozio-kulturelle

In einer Gesellschaft und damit auch einer Gruppe von Menschen gibt es eine Kultur, die das gelernte und gemeinsame Verhalten der Mitglieder dieser Gemeinschaft bestimmt. Der Prozess, durch den diese Kultur erlernt wird, wird Sozialisierung genannt und beinhaltet das Lernen von Normen, Werten und Rollen. In einer Gesellschaft wird soziale Kontrolle durch positive und negative Sanktionierung bestimmter Verhaltensweisen ausgeübt.<sup>50</sup> Im Großen gilt dies beispielsweise für die Bevölkerung eines Landes, dies lässt sich jedoch durchaus auch auf kleinere Gemeinschaften, wie etwa die Teilnehmer an einer Unternehmensorganisation, übertragen.

Der Begriff „Arbeit“ ist kein Fakt per se, sondern wird in einer Gesellschaft jeweils spezifisch definiert: „any definition has to be specific to a particular society at a particular time.“<sup>51</sup> Interessanterweise hängt es weniger von einem Vertragsstatus ab innerhalb dessen eine Aktivität ausgeübt wird, sondern vielmehr von der Gewichtung einer Aktivität, ob diese als Arbeit definiert wird. Dabei ist in Europa der Arbeitsbegriff historisch stark patriarchalisch geprägt. Die sehr unterschiedliche Wertschätzung der typischen Arbeitsfelder der Geschlechter ist darauf zurückzuführen: “it’s men’s definition of work which have usually carried the most weight with the result that much of the effort expended by women has not been seen as work.”<sup>52</sup> Davon ausgehend wäre es also eher erstaunlich, in der aktuellen Entgeltstruktur keine Differenzen zwischen den Geschlechtern vorzufinden.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Taylor et al., 1997, S. 9.

<sup>51</sup> Haralambos/Holborn/Reald, 1995, S. 177.

<sup>52</sup> Haralambos/Holborn/Reald, 1995, S. 177.

<sup>53</sup> Ziegler, 2005, S. 295.

Unabhängig vom Geschlecht hat sich in Europa in den letzten Jahrhunderten die Arbeitsphilosophie mehrmals grundlegend gedreht: Hat man in der prä-industriellen Gesellschaft hauptsächlich aufgaben- und anlassorientiert gearbeitet, wurde mit der Industrialisierung Zeit zu Geld und eine klar regulierte Anwesenheit am Arbeitsplatz zum Diktum. Mit dem Umbruch zu einer Dienstleistungs- und damit Know-how-Gesellschaft und der IT-Revolution werden nun die Auffassungen über Arbeit neu bewertet. Experten sind der Ansicht, dass bestimmte Technologien auch eine bestimmte Form der Arbeitsorganisation bedingen. Gerade im Zuge der IT-Revolution werden dabei zwei grundlegende Optionen gesehen: a) Nutzung der Informationstechnologie, um Information demokratischer, schneller und breiter zu verbreiten und zu nutzen, wobei traditionelle Hierarchien aufbrechen und mehr Raum für Innovation und Schnelligkeit gegeben wird oder b) Nutzung derselben Technologien um bestehende Hierarchien durch rigide Überwachung der Mitarbeiter noch zu untermauern.<sup>54</sup>

Welche der beiden Optionen faktisch zur Umsetzung kommt, hängt essentiell vom Umgang mit Macht in den oberen Hierarchien ab. Dass der „Machtkuchen“ eine grundsätzlich fixe Größe in einem System sei, mit der Folge, dass anderen gegebene Macht automatisch einen individuellen Machtverlust zur Folge hat, ist der Grundgedanke des sog. „zero sum approach“. Im Kontrast dazu geht man beim „variable sum approach“ von einem sich in der absoluten Größe verändernden Machtkuchen aus. Je nach Ansatz wird der Kampf um Macht und Machtanteile unterschiedlich stark ausgefochten werden.<sup>55</sup>

Ein für das hier vorliegende Thema gut zu übertragender Ansatz zum Thema „Macht“ kommt von Stephen Lukes. Er spricht von den „drei Gesichtern der Macht“: a) „decision making“, b) „managing the agenda“ und c) „manipulating the wishes of others“.<sup>56</sup> Das heißt auf das hier behandelte Thema übertragen, wer an der Macht ist, kann a) entscheiden, wer ge- oder befördert wird, b) da-

---

<sup>54</sup> Haralambos/Holborn, 1995, S. 203.

<sup>55</sup> Taylor/Richardson et al., 1997, S. 194.

<sup>56</sup> Taylor/Richardson et al., 1997, S. 193/194.

für sorgen, ob eine geschlechtsspezifische Entgeltdifferenzierung überhaupt thematisiert wird und c) dahingehend agieren, dass für bestimmte Gruppen – z.B. Frauen - bestimmte Ziele in deren Augen gar nicht mehr attraktiv wirken. Dies wird später interessant vor dem Hintergrund, dass zum einen durchaus ein massiver Macht- und Interessenskonflikt zwischen Unternehmer und Führungskräften existieren kann, und zum anderen vor dem Hintergrund, die geschlechtsspezifischen Entgelte bzw. das völlige Fehlen einzelner Entgeltstufen auch als Index von Machtausschluss zu sehen.

Für die Kultur in Unternehmen ist noch ein letzter Aspekt relevant: Nämlich die Annahmen über das „Normale“ auf Geschlechtsebene. Im Hinblick auf ein eventuelles Veränderungsmanagement im Unternehmen und einen dafür notwendigen Paradigmenwechsel soll es ausreichen darauf hinzuweisen, dass schon keine kulturelle Neutralität gewahrt ist, wenn Fragen wie „Sollen junge Mütter wieder arbeiten gehen? Und wie alt sollten die Kinder sein, wenn sie es tun?“ gestellt werden, ohne dass parallel auch „Sollen junge Väter wieder arbeiten gehen?“ etc. im gleichen Stil diskutiert wird. Die Tücke liegt soziologisch gesehen gerade darin, dass bestimmte kulturelle Annahmen („das Kind gehört zur Mutter“) so tief verwurzelt sind, dass sie irgendwann den Status eines Faktums annehmen.<sup>57</sup>

Deutschland hat durch seine in Ost- und Westteil gespaltene Historie dabei noch eine kulturelle Besonderheit aufzuweisen: In der DDR waren Frauen zu 92% in Vollzeit erwerbstätig und hatten typischerweise Kinder, aktuell präsentiert die Bundesregierung stolz, dass die EU-Vorgabe einer Erwerbstätigenquote unter Frauen (inklusive der Teilarbeitskräfte!) von 60% bis 2010 tatsächlich umgesetzt wird. Die zwei Teile Deutschlands sind folglich im Bezug auf Frauen – und gerade auch Mütter - in der Erwerbstätigkeit völlig unterschiedlich sozialisiert worden. Ohne die grundlegende Sozialstruktur in der ehemaligen DDR werten zu wollen, kann dies als Beleg dienen, dass ein Paradigmenwech-

---

<sup>57</sup> Taylor/Richardson et. al., S. 196. Dort sinngemäß zitiert aus Fransella F./Frost K. (1977): *On Being A Woman*, S. 13-15. Hier sei noch angemerkt, dass dort auch umfangreiche interkulturelle Untersuchungen zitiert werden, die zeigen, dass die Annahme „Kind gehört zur Mutter“ Teil der jeweiligen Kultur darstellt und keinen biologischen Fakt.



sel auch in diesem Bereich in überschaubarem Zeitrahmen möglich ist, wenn er nur konsequent verfolgt wird.<sup>58</sup>

### 2.2.3 Wirtschaftliche

„Das Ziel aller Wege: der Erfolg des Unternehmens.“<sup>59</sup> Diesen Erfolg möchten aber nicht nur das eigene Unternehmen, sondern wahrscheinlich auch andere Marktteilnehmer auf dem gleichen Markt erreichen, was zu Konkurrenz und Marktanteilskämpfen führt. Zunächst zu einer Konkurrenz um Nachfrage, dann aber zu einer Konkurrenz auf der Seite der Ressourcenbeschaffung. Bei einem Unternehmen, das in einem Know-how-getriebenen Bereich mit hoher Anforderung an das Personalvermögen agiert, kann leicht die Situation auftreten, dass der Kampf um die Betriebszugehörigkeit einzelner Personalvermögens-träger erbitterter und entscheidender ist als der um Aufträge.

Der wirtschaftliche Zusammenhang zwischen Ausbildung und Einkommen ist inzwischen klar belegt wie eine Studie der Deutschen Bank Research zeigt: „Bildungsunterschiede erklären einen Großteil der Einkommensunterschiede zwischen Menschen in einem Land ebenso wie zwischen Ländern.“<sup>60</sup> Leider zeigt sich in derselben Untersuchung auch, dass Deutschland hier – bei wachsendem Bedarf – „nur einen kleinen Anstieg des Humankapitals erreichen“ wird.<sup>61</sup> Es wird betont, „die Versäumnisse der letzten Jahrzehnte lasten zu schwer.“<sup>62</sup> Es sei also absehbar, dass hohes Personalvermögen zum begehrten Gut werden wird.

In einer solchen Konkurrenzsituation kann es zum entscheidenden und nachhaltigen Wettbewerbsfaktor werden, sich den Zugang zu absehbar knappen Ressourcen vorzeitig zu sichern und auszubauen. Im Zusammenhang mit Hu-

---

<sup>58</sup> Das belegen auch einzelne Beispiel herausragender Unternehmensoffensiven – s. auch Kom-sa-AG/Bundesregierung.

<sup>59</sup> Ortner, 2006, S. 34.

<sup>60</sup> Bergheim, 2005, S. 4.

<sup>61</sup> Bergheim, 2005, S. 19.

<sup>62</sup> Bergheim, 2005, S. 19.

man Ressourcen und Personalvermögen gibt es zum einen die Option, selbst Personalvermögen aufzubauen. Dies ist zwar aufwändig und amortisiert sich meist erst langfristig, wurde und wird aber durchaus erfolgreich von Unternehmen wie der SAP oder auch Douglas umgesetzt. So wird bei Douglas mit einer hohen internen Ausbildungsquote und internem Führungskräfte-Recruitment gezielt „Vorsorge für die zukünftig eintretende demografische Entwicklung in Deutschland“ getroffen.<sup>63</sup> Während über die Einführung von Studiengängen wie Wirtschaftsinformatik noch diskutiert wurde, wurde dort in firmeneigenen Akademien bereits der Nachwuchs selbst ausgebildet.<sup>64</sup>

Eine weitere Option besteht darin, die erforderlichen Ressourcen aus dem Ausland zu „importieren“ – im Zusammenhang mit der New Economy kam hier auch der Ruf nach mehr Freizügigkeit z.B. für indische Programmierer. Eine dritte Option ist es zu prüfen, wie man unkompliziert den Weg zwischen noch nicht aktiv angegangenen Personengruppen mit hohem Personalvermögen – zum Beispiel Frauen - und dem eigenen Unternehmen ebnet.

Wie eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung zeigt: Das Bewusstsein für eine an den aktuellen Gegebenheiten ausgerichtete Personalwirtschaft scheint allerdings noch nicht verbreitet zu sein. „Nur etwas mehr als ein Viertel der untersuchten Unternehmen beschäftigt sich derzeit mit dem Thema Humankapital-Bewertung.“<sup>65</sup> Der einzige Anreiz wird bislang darin gesehen, Personalaspekte in das Risikomanagement einzubringen.<sup>66</sup> Hier zeigt sich also, dass bislang ohne echte Handlungsnot dieses Thema nicht angegangen wird und dass diese Not überhaupt nur bei einem Viertel gesehen wird. Der positive Faktor, die Betrachtung dieses Wertes als eine der strategischen Optionen zu sehen, mit denen man heute die Grundlagen für die Abgrenzung gegen den Wettbewerb von morgen legen kann, wird außen vor gelassen. Positiv formuliert bedeutet dies, dass ein Unternehmen, das das Thema heute proaktiv

---

<sup>63</sup> Vgl. Thielmann-Holzmayr/Weinhold (2006), S. 6. Es handelt sich um eine Aussage des Vorsitzenden des Vorstands der Douglas Holding AG Dr. Henning Kreke im Interview.

<sup>64</sup> <http://www.sap.com/germany/jobs/schulabgaenger/ausbildungsberufe/index.epx>.

<sup>65</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2005, S. 9.

<sup>66</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2005, S. 21.

angeht, gute Chancen auf den Ausbau einer Vorreiterrolle gegenüber den Wettbewerbern hat.

### **3 Analyse einer geschlechterspezifischen Entgelt-differenzierung**

Hier werden im ersten Teil unkommentiert die relevanten Daten zur Entgeltstruktur in Deutschland dargestellt. Dabei dienen die für Deutschland verfügbaren Daten als ein erster Anhalts- und Vergleichspunkt, um auch ohne weitere Erhebungen für die unternehmerische Praxis erste Chancen und Risiken abschätzen zu können. Ansätze für relevante Ableitungen und konkrete Vorgehensweisen werden dann im zweiten Teilkapitel anhand der strategischen entgeltrelevanten personalwirtschaftlichen Aufgaben angerissen bzw. die Erkenntnisse auf Unternehmensebene übertragen.

#### **3.1 Deutschland als Benchmark**

##### **3.1.1 Zur Datenlage**

Die Datenlage entspricht weitgehend der jeweiligen Zielsetzung und Historie, die bei Staat, Gewerkschaften und Wirtschaft zu erwarten ist: Die einzigen Erhebungen mit einer überzeugend großen Grundeinheit stammen aus staatlichen oder gewerkschaftlichen Initiativen. Seit einiger Zeit – und hier ist der New Economy-Einschnitt wieder zu spüren - interessieren sich offenbar vor allem Personalberatungen bzw. Personalvermittlungen (und hier v.a. solche, die auf das lukrative Segment der Führungskräfte spezialisiert sind) für die Datenerhebung im eigenen Sinne. Nur aus Unternehmenssicht gibt es bislang keine transparenten und verlässlichen Ergebnisse, was natürlich nicht ausschließt, dass solche Betrachtungen bereits auf vertraulicher, interner Ebene existieren.

Die Hans Böckler Stiftung und dort im speziellen die für das Thema „Erwerbseinkommen“ zuständige Autorin Astrid Ziegler hat sich der Fleißarbeit angenommen, die vorliegenden Daten nicht nur zu sammeln und aufzubereiten, sondern den Versuch unternommen, über die Datenbasen hinweg auf Ursachensuche zu gehen. Ergebnis ist eine methodisch aufwändige Zusammenstel-

lung, die im Rahmen dieser Arbeit gar nicht möglich gewesen wäre. Insofern bilden die Ergebnisse der Hans Böckler Stiftung die Basis und werden teilweise mit den Ergebnissen aus Praxissicht kontrastiert.

Astrid Ziegler statuiert, dass aktuell weder in „Deutschland noch auf der europäischen Ebene eine Statistik, mit deren Hilfe man einen kompletten Überblick über die Situation und Entwicklung der Einkommen von Männern und Frauen erhalten kann“ existiert.<sup>67</sup> Hier in Deutschland gelten die Verdienststatistiken des Statistischen Bundesamts, die IAB-Beschäftigtenstichprobe sowie das sozio-ökonomische Panel noch als die validesten Quellen. Keine dieser Quellen liefert bislang eine vollständige Abbildung der Geschlechterdimension beim Einkommen.

Die einzige weitere Basis aus Wirtschaftsperspektive, die einen guten Überblick gibt, ist die Hoppenstedt Datenbank<sup>68</sup>, auf die sich die Bundesregierung auch beruft.<sup>69</sup> Gerade an der bereits erwähnten Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung ist darüber hinaus belegbar, dass selbst bei Personalverantwortlichen das Thema nach wie vor nicht oben auf der Agenda steht und insofern zu erwarten ist, dass ein aktiver Blick auf komplexere Zusammenhänge noch keine Priorität hat.<sup>70</sup> Da es hier allerdings vorrangig darum geht, erste Benchmarks zur Situation zu erhalten, um dann auf jeden Fall den unternehmensspezifischen Realitätsausschnitt unter die Lupe zu nehmen, dürften die Daten bei weitem hinreichend sein.

### **3.1.2 Entgelte nach Geschlechtern**

#### **3.1.2.1 Statische Betrachtung**

Zunächst sollen die Daten zeitpunktbezogen betrachtet werden: Hierbei ergeben sich über alle Quellen hinweg zwar Unterschiede aufgrund der Erfas-

---

<sup>67</sup> Ziegler, 2005, S. 248/249.

<sup>68</sup> Hoppenstedt, 2004.

<sup>69</sup> Bundesregierung, 2006.

<sup>70</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2005.

sungsmethode oder des Erfassungskreises, die Kernaussage jedoch bleibt unverrückbar: „Das durchschnittliche Fraueneinkommen liegt deutlich unterhalb des durchschnittlichen Männereinkommens.“<sup>71</sup> Welche Einkommensstatistik man auch zu Rate zieht, die Einkommensrelation, d.h. das prozentuale Verhältnis des Gehalts einer Frau zum Gehalt eines Mannes, bewegt sich zwischen 67,3% (Angestellte) und 77,3% (Arbeiter). Besonders kontrastiv ist dabei auch die Tatsache, dass selbst die schlecht bezahlten männlichen Berufe in jedem Fall besser bezahlt werden als die schlecht bezahlten weiblichen Berufe, was allerdings durchaus der im Kapitel „sozio-strukturelle Faktoren“ abgeleiteten Erwartung entspricht.<sup>72</sup> Aufbereitungen des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend kommen zu folgendem Schluss: „Gleich, welchen Datensatz man einer Analyse der Erwerbseinkommen zu Grunde legt, das Einkommen von Frauen liegt in Deutschland bei ungefähr gleicher Arbeitszeit mindestens 20 Prozent unter dem von Männern.“<sup>73</sup> Damit nimmt Deutschland mit Österreich und Großbritannien unter den EU-Staaten einen der letzten Rangplätze im Hinblick auf die Angleichung der Einkommen von Frauen und Männern ein.<sup>74</sup> Dies bedeutet unter anderem, dass nur in wenigen anderen europäischen Ländern bislang Entgeltunterschiede in dieser Höhe auch als akzeptabel gelten.

Auch eine gesonderte Betrachtung der Sonderzahlungen (wozu bei den betrachteten Führungskräften die mit dem Beitrag zur Unternehmensziel verknüpften Boni und Tantiemen zählen) zeigt ein analoges Bild: Die vorgefundenen Einkommensdifferenzen setzen sich bei den sog. „Sonderzahlungen“ fort und verstärken so den Einkommensabstand zwischen Männern und Frauen noch.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Ziegler, 2005, S. 261.

<sup>72</sup> Vgl. Ziegler, 2005, S. 261.

<sup>73</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: 2005.

<sup>74</sup> Wie die Erhebung von Mayrhofer, Meyer, Steyer von 2005 zeigt, ist die Situation in Österreich in der Tat sehr ähnlich: 71.321 EUR verdienen Absolventinnen der Wirtschaftsuniversität Wien (mit gleichen Kenntnissen und Fähigkeiten) in zehn Jahren weniger als männliche Absolventen. Auch sei deren Fortkommen auf der Karriereleiter nicht einmal im Ansatz mit dem der männlichen Absolventen zu vergleichen.

<sup>75</sup> Vgl. Ziegler, 2005, S. 279.

Insgesamt ist die geschlechtsspezifische Einkommensrelation dort ausgewogener, wo das Einkommensniveau sowohl von Frauen wie auch von Männern niedrig ist.<sup>76</sup> Es zeigt sich, dass große geschlechtsspezifische Differenzen nicht nur zwischen den einzelnen Berufen bestehen, sondern eben auch innerhalb derselben Berufe. Auch ist dies im oberen Einkommensbereich am ausgeprägtesten. Astrid Ziegler formuliert es plakativ, jedoch realistisch: „Die Einkommen gut verdienender Frauen hören dort auf, wo die Einkommen gut verdienender Männer erst anfangen.“<sup>77</sup> Unter anderem ist ein augenscheinlicher Grund hierfür, dass Frauen in bestimmte Positionen mit bestimmten Entgeltstufen gar nicht erst gelangen – ein Punkt, auf den im nächsten Unterkapitel noch näher eingegangen wird.

Um eine einfache und überschaubare Vergleichsgröße heranzuziehen, ist das Brutto-/Netto-Entgelt pro Stunde bei Frauen versus Männern gut geeignet: Bei Frauen mit Führungsaufgaben lag dieses im Jahr 2003 bei 13,52 EUR brutto bzw. 8,88 EUR netto, während bei Männern der Durchschnitt bei 27,96 EUR bzw. 16,75 EUR liegt. Das Brutto der Frauen liegt also noch unter dem Netto der Männer – offensichtlich befinden sich Führungskräfte je nach Geschlecht in unterschiedlichen Gehaltsbändern. Frauen werden auch auf der gleichen Stufe der Tätigkeitshierarchie und dies mit höherer Hierarchie in zunehmendem Maße deutlich schlechter als Männer bezahlt werden.<sup>78</sup> Eine geschlechtsspezifische Entgeltdifferenzierung ist also de facto die Regel und bei Führungskräften mit hohem Personalvermögen am ausgeprägtesten.

Mit Hilfe der sogenannten Oaxaca-Blinder-Zerlegung wurden hier analysiert, welche Anteile der Differenzen aufgrund unterschiedlicher Strukturmerkmale der Geschlechter erklärbar und begründet sind und welche darüber nicht erklärbar sind. Der Anteil der nichterklärbaren Differenz gilt als Maß für eine Diskriminierung. Je nach Einkommensdatenquelle, die für diese Analyse herangezogen wird, fällt das Maß der Diskriminierung unterschiedlich aus und schwankt zwischen 11% und 32%. Ziegler fasst diese Ergebnisse wie folgt

---

<sup>76</sup> Vgl. Ziegler, 2005, S. 244.

<sup>77</sup> Ziegler, 2005, S. 244.

<sup>78</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005.

zusammen: „Folgt man also Oaxaca und Blinders Interpretation, so verdient eine Frau in Westdeutschland nur auf Grund ihres Geschlechts zwischen 12% und 32% weniger als ein Mann.“<sup>79</sup>

Es gibt im Übrigen durchaus eine Front, die der Ansicht ist, ihre Daten belegten, „die Legende von den armen Frauen“ ließe sich nicht mehr halten. Sei dies die Personalmarkt-Studie, die für die Publikumszeitschrift „Stern“ produziert wurde, oder Erhebungen anderer Personalberater: Merkwürdigerweise scheinen diese auf völlig andere Tatsachen zu stoßen als die großen Erhebungen.<sup>80</sup> Man muss unterstellen, dass hier das Ziel zur Methode gemacht wurde: Nur wenn man Frauen wieder vermitteln kann, dass sich die Mühe doch lohnt, sind diese bereit, ihr Personalvermögen verstärkt für die von den Personalvermittlungen zu besetzenden Stellen in die Verhandlung einzubringen. Umgekehrt ist zu unterstellen, dass unser Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sicherlich glücklich und stolz wäre, verkünden zu können, das Problem hätte sich erledigt – und dies ist auch von dieser Seite nicht der Fall.

Dass Marktmechanismen der Dienstleistungs- und Know-how-Wirtschaft dennoch bereits greifen, ist im Bereich der Selbständigen erkennbar: „Als Selbstständige bzw. Gewerbetreibende [...] erzielen Frauen deutlich mehr Anteile am entsprechenden Männereinkommen als Angestellte oder Arbeiterinnen. [...] Offensichtlich können sich selbstständige bzw. gewerbetreibende Frauen auch eher gleiche Chancen sichern als Angestellte oder Arbeiterinnen.“<sup>81</sup> Wir können dies als Hinweis darauf werten, dass dort, wo regelmäßig Marktpreise als Entgelt für ein vorhandenes Personalvermögen ausgehandelt werden, schon viel deutlicher eine Entwicklung ins Rollen gekommen ist. Der Weg in diese Verdienstform wird gerade für Frauen mit hohem Personalvermögen zunehmend eine gute und logische Option darstellen. Das Personalvermögen von Frauen in Angestelltenverhältnissen – welcher Art diese auch im Detail seien – wird regelmäßig unterbewertet.

---

<sup>79</sup> Ziegler, 2005, S. 292-294.

<sup>80</sup> O.V., 2004.

<sup>81</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005.



### 3.1.2.2 Dynamische Betrachtung

Die Personalberatung Kienbaum sieht nichtsdestotrotz einen Trend zur Angleichung der Gehälter, der sich darin begründet, dass Unternehmen zunehmend versuchen ihre Gehaltspolitik auf eine objektivere Basis zu stellen. „Was gezahlt wird, ist nicht mehr so verhandlungsabhängig wie noch vor einigen Jahren. Die Gehaltsbänder sind schmaler geworden.“ Dies trifft sicher vor allem auf Großunternehmen zu.

Doch gerade dort bleiben Frauen bestimmte Chefetagen nach wie vor verschlossen: Laut Hoppenstedt<sup>82</sup> ist der Anteil an Frauen in Führungspositionen von 1995 bis 2002 zwar von 8,2 auf 9,9% gestiegen. Dieser Prozentsatz wird allerdings hoch gehalten von den Anteilen in Behörden und Verbänden (zuletzt 13,4%) zum einen und im Mittelstand (11,4%) zum anderen. Gerade in Großunternehmen wird dieser Schnitt nach unten gezogen: Von 4,8% Frauen in Führungspositionen im Jahr 1995 konnte zwar eine Steigerung auf 7,3% erreicht werden, allerdings ist die Beteiligung weiblicher Führungskräfte im Top Management noch beschränkter – ausgehend von 3,2% in 1995 sind aktuell gerade mal 5,97% des Top Managements in Großunternehmen weiblich. Zumindest laut dieser Zahlen scheint es eine tatsächlich die so genannte „gläserne Decke“ zu geben, die Frauen von bestimmten Machtebenen und damit Entgelt-niveaus ausschließt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass deutliche Differenzen bei den Entgelten zwischen den Geschlechtern existieren, und dies vor allem auch bei Führungspositionen. Für bestimmte Ebenen bietet sich ein Vergleich noch gar nicht als statistisch valide an, da 6% Frauen in den obersten Konzernetagen versus ihren 94% Kollegen immer noch mit Entgelten einer zufälligen Streuung entlohnt werden könnten. Hier scheint der Fakt, dass Frauen in bestimmten Positionen gar nicht zu finden sind, ein Index dafür, dass sie an bestimmten Entgeltgruppen bislang gar nicht teilhaben. Die eigentlich interessante Ent-

---

<sup>82</sup> Hoppenstedt, 2002.

wicklung ist, dass in diesem Sinne trotz aller Veränderungseuphorie nur sehr geringe Veränderungsdaten zu verzeichnen sind: „Daran hat sich in Westdeutschland in den letzten 50 Jahre nichts geändert.“<sup>83</sup> Wesentlich ist in diesem Zusammenhang auch, dass die jeweiligen Datenbasen nur mit Bezug auf Vollzeitbeschäftigte ausgewertet wurden – hätte man die Teilzeitbeschäftigung (die fast ausschließlich von Frauen ausgeübt wird<sup>84</sup>) einbezogen, wären die Entgelt-differenzen noch extremer.

Da der Anteil der hoch qualifizierten Frauen im Erwerbsleben in den nächsten Jahren durch das Nachwachsen einer vergleichsweise qualifizierten Frauengeneration steigen wird und dies auch allgemein als Index für Entgelte gehandelt wird, wird dennoch mit einer zunehmenden Verringerung des Einkommensunterschiedes zwischen vollzeitbeschäftigten Frauen und Männern gerechnet.<sup>85</sup>

Das soziale Miteinander in Unternehmen ist dementsprechend aktuell vom Überhang der Männer in Top-Positionen und deren Anwendung der „drei Gesichter der Macht“ geprägt. Frauen in Führungspositionen stellen eine Abweichung von der Norm dar und müssen aus ihrem Personalvermögen unabhängig des am jeweiligen Posten erforderlichen Personalvermögens schon alleine ihre Soft Skills und Motivation vermehrt einbringen, um diesen Faktor auszugleichen.

## 3.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis

### 3.2.1 Ableitung des Handlungsbedarfs

In Deutschland existiert im Regelfall also eine geschlechtsspezifische Entgelt-differenzierung mit der speziellen Ausprägung, dass diese je höher die Hierarchie der betrachteten Positionen umso ausgeprägter ist - gekrönt von einem „point culminant“ – nämlich der Fast-Abwesenheit von Frauen in Top-

---

<sup>83</sup> Vgl. Ziegler, 2005, S. 296/297.

<sup>84</sup> Vgl. Ziegler, 2005, S. 287.

<sup>85</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005.

Management-Positionen. Damit einher geht eine deutliche Dominanz der Besetzung von Positionen mit Führungsverantwortung und daher auch hoher Personalvermögensanforderung durch Personalvermögensträger männlichen Geschlechts.

Auf das einzelne Unternehmen übertragen heißt dies, dass zum einen eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, eine ähnliche Situation vorzufinden, und dass diese im ersten Schritt vor allem auch in ihrer Ausprägung analysiert und dokumentiert werden muss (s. auch 3.2.2. Personalvermögenscontrolling).

Auf personalwirtschaftlichem Strategieniveau wirft dies Grundsatzfragen auf wie: „Wie wichtig ist für uns Personalvermögen und hohes Personalvermögen speziell im Unternehmen wirklich? Wie weit wollen wir gehen, um abzusichern, dass dieses Personalvermögen tatsächlich optimal bereitgestellt wird? Wie groß ist das Risiko, wegen Verletzung der Gleichstellungsgesetzgebung verklagt zu werden, und welche Kosten und Folgekosten zieht dies gegebenenfalls nach sich? Welchen Aufwand in Zeit und Geld ist uns das wert bzw. muss es uns wert sein, Gleichstellung voranzutreiben bzw. etwaige Schäden zu vermeiden?“ Gerade zur Beantwortung der letzten Fragen bietet es sich methodisch an, Unterstützung in der Anwendung des Hagener Schemas und in dem Einsatz eines systematischen Risikomanagements zu suchen.

Über diese Ansätze hinaus müssen gemeinsam mit der Unternehmensführung auch organisationale Grundlagen diskutiert werden: Wie wird aktuell Macht im Unternehmen ausgeübt? Welche Interessensgruppen haben hier welche Zielsetzungen – offiziell und gerade auch inoffiziell – an einer Weiterführung von gegebenenfalls nicht mehr zeitgemäßen Organisationskonzepten? Wie kann sich unser Unternehmen vor dem Hintergrund moderner IT-Technologien entsprechend aufstellen, um deren Möglichkeiten optimal zu nutzen? Eventuell muss ein grundlegender Paradigmenwechsel vorgedacht und angegangen werden.

Es besteht natürlich grundlegend auch immer die Option, gar nichts zu tun. Doch mindestens vor dem Hintergrund juristischer Risiken (und es wird allge-

mein erwartet, dass die Rechtsprechung hier eher rigider werden wird<sup>86</sup>), sollte das Thema zumindest vor dem Hintergrund von Schadensbegrenzung in seinen Möglichkeiten und Grenzen abgeschätzt werden.

### 3.2.2 Personalvermögens-Controlling

Wir erinnern uns: „Es wird unterstellt, dass die Entgelte ein Äquivalent für den Wert des Personalvermögens darstellen, den die Unternehmen diesem im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele zu messen.“<sup>87</sup> Die hier vorgefundenen Entgeltrelationen müssten rückbezüglich darin begründet sein, dass faktisch das Personalvermögen der weiblichen Führungskräfte in ähnlichem Maße unter dem der männlichen Führungskräfte liegt. Unter der Annahme, dass die Personalwirtschaft in einem gegebenen Unternehmen durchaus ihre Aufgabe ernst nimmt ist, ist davon auszugehen, dass dies nicht tatsächlich der Fall sein kann – warum würde eine Frau dann überhaupt auf diese Position befördert worden sein? Umgekehrt steht damit auch die Frage im Raum, ob eventuell Teile der männlichen Führungskräfte in Relation zu ihrem faktischen Personalvermögen überbezahlt werden.<sup>88</sup> Beide Varianten bringen das sensible Gleichgewicht von Unternehmensziele/Entgelt/Personalvermögen ins Schwanken.

Hier ist es Aufgabe des Personalvermögenscontrollings im engeren Sinne zunächst die erforderlichen Informationen zur Situation „zielgerichtet bereitzustellen“.<sup>89</sup> Die erforderlichen Informationen sind hier im Hinblick auf folgende Faktoren zusammenzustellen: Definition der Positionsanforderungen, Formulierung Stellenausschreibungen, Vorgehen bei Besetzung von Führungspositionen nach Hierarchielevel, interner/externer Auswahlprozess, Anzahl der weiblichen/männlichen Bewerber bzw. vorliegende Bewertungssysteme inkl. Be-

---

<sup>86</sup> O.V., 2006.

<sup>87</sup> Ortner, 2006, S. 94.

<sup>88</sup> Zur Ehrenrettung der aktuell verantwortlichen Personaler sei hier darauf hingewiesen, dass dieses Konstrukt so in der Praxis bislang natürlich noch nicht als Norm verwendet wird. S. auch Studie DGFP – „kein Zusammenhang zwischen Entgelt und Humankapital“.

<sup>89</sup> Ortner, 2006, S. 36.

wertungskategorien, beurteilende/entscheidende Personen, Entscheidungsgründe für/gegen Kandidaten, Entwicklung der Personalvermögensträger in ihrer jeweiligen Position, faktisch erforderliche Personalvermögenselemente auf einer Position ebenso wie die faktisch eingebrachten Personalvermögenselemente einer Führungskraft, Entgelte – gesplittet nach fix und variabel -, Entgeltentwicklung mit Begründung bis hin zur Methodik und Ergebnisermittlung zu Unternehmenszielbeiträgen. Dabei werden voraussichtlich Personalinformationssysteme angepasst, wenn nicht sogar neu aufgebaut werden müssen. Gerade die Personalbeurteilungssysteme (die ja möglichst valide Informationen für das Personalinformationssystem liefern sollen) sind dabei allerdings das A und O – und diese gilt es hier zunächst auf eine möglichst neutrale Basis zu stellen, um geschlechtsspezifische Beurteilungsgewichtungen möglichst auszumerzen.

In einem nächsten Schritt soll auf Basis dieser Informationen das Personalvermögen im Rahmen eines Personalvermögenscontrolling im weiteren Sinne<sup>90</sup> über zuvor definierte Ziele und den Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente im Hinblick auf die Erreichung der verfolgten Unternehmensziele gesteuert werden. Wichtig ist hierbei, dass das Personalvermögenscontrolling sowohl in seiner qualitativen als auch quantitativen Dimension berücksichtigt wird. Dabei sind hier im Bezug auf das qualitative Personalvermögenscontrolling möglichst bewertungsneutrale und klar abgegrenzte Qualifikations- und Motivationskataloge zu erstellen und gegebenenfalls den zu besetzenden Stellen neu zuzuordnen. Hierbei ist zu beachten, dass einerseits die Einbindung von Führungskräften in diesem Veränderungsprozess zwar im Hinblick auf die spätere Akzeptanz wichtig ist, dennoch darf nicht vergessen werden, dass mit mehr oder weniger subtilen Abwehrmanövern von genau dieser Seite zu rechnen ist. Hier ist die Schwierigkeit voraussichtlich weniger in der inhaltlichen Umsetzung zu erwarten (immerhin liegen reichlich lösungsorientierte Untersuchungen zu neutralen Bewertungssystem und Kompetenzprofilen vor, auf die man zunächst zurückgreifen kann), sondern darin, dafür zu sorgen, dass nicht entweder eine äußere „Abnick“-Haltung propagiert wird, die dann zu späteren Umsetzungs-

---

<sup>90</sup> Ortner, 2006, S. 36.

blockaden führt oder eben offene „Aufstände“ ausbrechen. Gerade hier ist damit zu rechnen, dass die „machthabenden“ männlichen Führungskräfte sehr gezielt alle drei Gesichter der Macht einsetzen, um den gefürchteten Paradigmenwechsel zu verhindern.

Inhaltlich sind hier die Bewertungskriterien sowie die Prozesse zur Bewertung, Entscheidungs- und ggfs. auch Meinungsbildung zu betrachten. Gerade in subtilen Meinungsbildungsprozessen, die sich bislang dem Zugriff der Personalwirtschaft entziehen, ist bezüglich der Besetzung von Top-Management-Positionen ein entscheidender Mechanismus zu vermuten. Des Weiteren müssten neutrale Bewertungskategorien abgesichert werden, ist für neutrale Bewertungspersonen und –situationen Sorge zu tragen, ebenso wie für eine letztlich neutrale Ableitung von Handlungsableitungen sowie deren Umsetzung in tatsächliche Stellenbesetzungen. Bezüglich des quantitativen Personalvermögenscontrollings steht die Erarbeitung eines zielführenden Kennzahlensystems im Mittelpunkt des Interesses. Dabei ist wesentlich, diese konsequent am Grundgedanken des Zusammenhangs von Unternehmenszielen/Personalvermögen/Entgelt auszurichten. Diese Kennzahlen bilden eine wichtige Basis für eine effiziente Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen. „Die Führungskräfte sollen unter Nutzung aussagekräftiger Kennzahlen eine möglichst optimale personalvermögensbezogene Ressourcenallokation mit dem Ziele einer größtmöglichen Effektivität und Effizienz der dazu eingesetzten Maßnahmen realisieren.“<sup>91</sup> Gleichzeitig dürfte die dadurch entstehende „Griffigkeit“ den Paradigmenwechsel durch eine erhöhte gefühlte Entscheidungssicherheit unterstützen.

All diese Einzelmaßnahmen sind letztlich erforderlich, um eine eventuelle Abweichung der Ist-Bestände von den Soll-Beständen an Personalvermögen, die den Entgeltvereinbarungen zugrunde liegen, überblicken und gegebenenfalls korrigieren zu können.<sup>92</sup> Im hier vorliegenden Fall ist es wichtig, konsequent alle Führungskräfte neutral in ihren Personalvermögens-elementen und in ihrem

---

<sup>91</sup> Ortner, 2006, S. 26.

<sup>92</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 93.

Beitrag zum Leistungserstellungsprozess zu beurteilen. Diese können dann in einem zweiten Schritt zu Vergleichskennzahlen kumuliert werden (s. auch 3.2.3 Hagener Schema), um verschiedene Gruppen einem Vergleich zu unterziehen. Die sich daraus ergebenden Handlungsoptionen müssen in Zusammenarbeit mit Risikomanagement und Unternehmensführung auf ihren Zielbeitrag auf Unternehmensebene geprüft werden.

### 3.2.3 Anwendung auf das Hagener Schema

Das Hagener Schema bildet so gesehen eine konkrete Anwendung des quantitativen Personalvermögenscontrollings. Es wurde auf Basis des Personalvermögenskonzepts entwickelt, da das institutionelle PV bislang nur kostenmäßig, aber nicht wertseitig im betrieblichen Rechnungswesen integriert wurde. Laut Ortner stellt dies „bezogen auf eine streng ökonomische und damit quantitative Personalwirtschaft(-slehre) [...] ein großes Defizit dar, das es zu beseitigen gilt.“<sup>93</sup> Das Hagener Schema besteht aus vier operationalen Formeln zur quantitativen Bewertung des institutionellen Personalvermögens: Bilanzwert, Ertragswert (beide mit dokumentärer Intention) sowie Nutzwert und Substanzwert (=> instrumentale Intention).

Wie bereits erwähnt, gilt es im Rahmen der strategischen Aufgaben der Personalwirtschaft auch anhand quantitativer Kennzahlen zu überblicken, wie der Status einer geschlechtsspezifischen Entgeltdifferenz sich darstellt und vor allem wertseitig auswirkt. Jenseits dessen, ein Personalvermögen-spezifisches Kennzahlensystem aufzubauen, bietet es sich an, in einem ersten Schritt auf diese bereits vorgedachten Kennzahlen aufzubauen.

Der Bilanzwert des institutionellen Personalvermögens ermöglicht es, den Produktionsfaktor „Personalvermögen“ in der Bilanz wertseitig den Kosten gegenüber zu stellen. Der Bilanzwert wird ermittelt auf Basis von Jahresbruttogehältern und Kündigungsfristen laut Arbeitsverträgen:

---

<sup>93</sup> Ortner, 2006, S. 91.

$$PV_{BW} [ WE ] = \frac{1}{12 [ M ]} \cdot \sum_{i=1}^n E_i [ WE ] \cdot K_i [ M ]$$

94

Für die Anwendung auf eine getrennte Ermittlung von Bilanzwerten für männliche und weibliche Führungskräfte gilt es, ein paar Besonderheiten zu beachten. So wird zur Abschätzung der geringst möglichen Verfügungsdauer empfohlen, die kürzest möglichen Kündigungsfristen aus Mitarbeitersicht zu berücksichtigen. Bei Führungskräften wird dies kaum die Realität abbilden, da dort relativ lange Kündigungsfristen auch meist die Nebenfunktion einer Sperrfrist haben, und bei einer eventuellen Beendigung von Arbeitsverhältnissen sofortige Freistellungen durchaus üblich sind. Diese im Zweifel nur sehr überschaubare Verfügungszeit ist sicherlich auch ein Punkt, den es wiederum im Risikomanagement abzuschätzen gilt – hier müsste man eine Möglichkeit finden, dies in der Formel realitätsnah abzubilden.

Des Weiteren wird der Bestand an Personalvermögen (d.h. Qualifikationen und Motivationen) miteinbezogen – diese werden hier gleichgesetzt mit den vertraglich vereinbarten Entgelten. Zum einen ist die aktuelle Personalwirtschaft wie schon mehrmals angeführt, typischerweise noch nicht in einem Entwicklungsstadium, in dem die Entsprechung Entgelt/PV bereits als gegeben werden kann. Das Entgelt ist hier als eine Art Indikator für Marktpreise und damit auch analog zu „Anschaffungskosten“ gesetzt. Sicher bringt eine Betrachtung nach Geschlechtern dennoch interessante Ergebnisse, es darf nur nicht in der späteren Berechnung des Substanzwerts vergessen werden, in verschiedenen Szenarien gegebenenfalls den Unter- bzw. Überbewertungsgrad von weiblichen/männlichen Führungskräften wieder zu durch eine Gewichtung zu korrigieren.

---

<sup>94</sup> Dabei steht  $PV_{BW}$  für das Bilanzwert des Personalvermögens, WE für Währungseinheiten, E = Jahresbruttoentgelt des Mitarbeiters i, für alle  $i = 1, \dots, n$ , i = einzelner Mitarbeiter, K=Kündigungsdauer in Monaten, M= Monate.



Des Weiteren sind die vertraglich vereinbarten Entgelte bei Führungskräften typischerweise mit einer variablen, unternehmenszielbeitragsgebundenen Komponente versehen – zu deren Abbildung müsste auch eine Lösung gefunden werden.<sup>95</sup> Gegebenenfalls erweist es sich auch als interessant den Bilanzwert jeweils mit möglichen Gesamtgehältern, isolierten Zielerfüllungskomponenten und faktischen Gehältern (dann vergangenheitsbezogen) zu erstellen.

Die zweite Kennzahl, der Ertragswert des Personalvermögens<sup>96</sup> verdeutlicht den „Beitrag des institutionellen Personalvermögens zur Wertschöpfung von Unternehmen und liefert Aussagen darüber, in welchem Ausmaß das Personalvermögen zum Erfolg von Unternehmen in einer Abrechnungsperiode beigetragen hat“.<sup>97</sup> Der Ertragswert wird vergangenheitsorientiert ermittelt.

Die Ermittlung erfolgt, indem der zuzurechnende Real- bzw. Sachvermögensanteil vom Betriebsergebnis subtrahiert wird. Der sich daraus ergebende Personalvermögensanteil wird in Relation zum erzielten Jahresgesamtergebnis gesetzt. So ergibt sich ein Zinssatz, der den Beitrag des institutionellen Personalvermögens zum Unternehmensergebnis darstellt:

$$\begin{aligned} & \text{Betriebsergebnis} \\ & - \text{Realvermögensanteil} \\ & = \text{Personalvermögensanteil} \end{aligned}$$

$$PV_{EW}[WE] = \frac{\text{Personalvermögensanteil}}{\text{Jahresgesamtergebnis}} \cdot 100^{98}$$

Dieser Wert kann im konkreten Fall als Indikator für die Wichtigkeit der personalen Arbeit und damit des Stellenwerts von Personalvermögen herangezogen werden und ist vor allem auch in seiner Entwicklung zur Szenario-Bildung im Risikomanagement zu berücksichtigen. In einem Dienstleistungs- oder Know-how-getriebenen Bereich dürfte dies ein relativ hoher Wert sein. Interessant könnte im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Kennzahlensystems im

<sup>95</sup> Tödtmann, C., 2006.

<sup>96</sup> Ortner, Modul 3.3, S. 97.

<sup>97</sup> Ortner, Modul 3.3, S. 97.

<sup>98</sup> Hier steht  $PV_{EW}$  für den Ertragswert des Personalvermögens, WE = Währungseinheiten.

Rahmen des Personalvermögenscontrollings auch eine zu entwickelnde Kennzahl sein, die z.B. über die Führungsspanne einer Führungskraft in Kombination zu den dort eingesetzten Personalvermögen und Entgelten den Ertragswert für diesen Bereich ermittelt.

Der Nutzwert des Personalvermögens<sup>99</sup> beziffert die „Entsprechung zwischen dem Bedarf an institutionellem Personalvermögen, das zum Erreichen der Unternehmensziele erforderlich ist, und dem akkumulierten individuellen Personalvermögen, das von den Mitarbeitern im Bewertungszeitraum dem Unternehmen tatsächlich zur Verfügung gestellt wurde bzw. das durch sie tatsächlich eingesetzt worden ist.“ Dabei wird wie folgt – wieder in Anwendung auf die hier vorliegende Thematik – vorgegangen: Zunächst werden geschlechtsneutrale Personalvermöenselemente mit Bezug auf a) 1 Stelle und b) Erreichung Unternehmensziele identifiziert und formuliert. Im zweiten Schritt wird die relevante Leistung pro Führungskraft entsprechend ermittelt und bewertet – dabei ergeben sich typischerweise Werte zwischen Null und 1.<sup>100</sup> Allerdings wurde bislang nicht explizit berücksichtigt, dass dieser Wert grundsätzlich auch über 1 liegen kann, was z.B. der Fall wäre, wenn ein Personalvermögens-träger mehr Personalvermöenselemente einbringt als geplant war und er diese entweder ohnehin verfügbar hatte oder selbst aufgebaut hat – ein Fall der durchaus denkbar wäre, da die Vermutung einer Unterbewertung der PV weiblicher Führungskräfte hier im Raum steht. In einem letzten Schritt werden diese individuellen Nutzwerte zu einem Gesamtwert aggregiert.

$$NW_{ST} = \sum_{i=1}^n q_{PVE_i} \cdot m_{PVE_i} \cdot g_{St_i}$$

$$NW_{UNT} = \sum_{j=1}^n NW_{St_j} \cdot g_{PVE_j}$$

---

<sup>99</sup> Ortner, 2006, S. 98.

<sup>100</sup> Ortner, 2006, S. 98.

$$NW_{UNT} = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n NW_{PVE_{ji}} \quad 101$$

Da er auf Individualebene erhoben wird, kann dieser Wert unproblematisch – so man ihn ohnehin erhebt – auch zur Kontrolle der Personalvermögens-Balance nach Geschlechtern kumuliert und eventuelle signifikante Unterschiede dann auf Ursachen und wiederum Risiken geprüft werden.

Die vierte Kennzahl, der Substanzwert des Personalvermögens, „dokumentiert den tatsächlichen, das heißt den zu einem bestimmten Stichtag rechtlich abgesicherten Wert des institutionellen Personalvermögens, über das ein Unternehmen tatsächlich im Hinblick auf die Leistungserstellung bzw. Zielerreichung verfügen kann“. <sup>102</sup> In anderen Worten: Er ist der um den Nutzwert korrigierte Bilanzwert. Er ergibt sich aus der Multiplikation von Nutzwert mal Bilanzwert und wird in Währungseinheiten dargestellt.

$$PV_{SW}[WE] = PV_{BW}[WE] \cdot PV_{NW} \quad 103$$

Sowohl Substanz- als auch Nutzwert sind unternehmensspezifisch und können nur relational genutzt werden – z.B. im Zeitvergleich (werden wir besser?) oder im Vergleich zu ähnlich strukturierten Unternehmen (letzteres dürfte im Moment aufgrund fehlender Informationen noch kaum möglich sein). Allerdings könnten die auf Deutschland-Ebene identifizierten Daten dazu genutzt werden, eine Art „Benchmark-Firma“ als Datenbezug aufzubauen, in die exemplarisch die relevanten Eckdaten einfließen.

Wurde der Substanzwert solide erhoben, so stellt dieser in einer Kennzahl einen guten Index für die Unternehmensführung dar. Gerade hier würde sich übrigens eine Überbewertung Männer versus Unterbewertung Frauen deutlich

<sup>101</sup> Hier stehen NW für Nutzwert, St=Stelle, Unt=Unternehmen, g=Gewicht, k=Anzahl der Stellen, n=Anzahl der Personalvermögens-elemente, m=Motivationsgrad [0,...,1] und q=Qualifikationsgrad [0,...,1].

<sup>102</sup> Ortner, 2006, S. 99.

<sup>103</sup> Hier stehen die Kürzel jeweils für:  $PV_{sw}$  für Anzahl der Personalvermögens-elemente,  $PV_{bw}$ = Bilanzwert des Personalvermögens,  $PV_{nw}$ =Nutzwert des Personalvermögens,  $WE$  = Währungseinheiten.

zeigen, so dass diese Werte getrennt kumuliert ausgewiesen werden sollten (um eine optische Verfälschung durch aggregierte Werte, bei denen sich ggfs. Über- und Unterbewertung wieder aufheben, zu vermeiden). Sicherlich kann man sich in der Unternehmenspraxis nur sukzessive dieser Datenqualität annähern, die nichtsdestotrotz bei Vorliegen ihre Daseinsberechtigung durch die erhebliche Komplexitätsreduktion hätte.

### 3.2.4 Risikomanagement

Bereits im Grundlagenteil wurde erwähnt, dass dieser Punkt in der Praxis noch deutlich zu wenig Priorität erhält. Erste Tendenzen zu einer positiven Entwicklung liegen vor, wenn man bedenkt, dass die Verwendung im Risikomanagement der bislang einzige Grund ist, warum Personalmanager sich mit Humankapital näher beschäftigen.<sup>104</sup> Hier gilt es keine weitere Zeit zu verlieren, da gerade in der Unternehmenspraxis jedes identifizierte Risiko eine Chance bedeutet, dieses beseitigen zu können.<sup>105</sup> Sicherlich spielt hier der unternehmenskulturell geprägte Umgang mit „schlechten Nachrichten“ etc. auch eine Schlüsselrolle. Ob mit personalwirtschaftlichen Risiken nun aktiv umgegangen wird oder nicht, ändert letztlich nichts an ihrer Existenz: „Dass personalwirtschaftliche Entscheidungen erhebliche Risiken auslösen können, macht bereits ein Blick auf Personalbeschaffung und –auswahl deutlich.“<sup>106</sup>

Wucknitz definiert ein personalwirtschaftliches Risiko als „eine potenzielle Minderung oder Gefährdung des Unternehmenserfolges durch Personen, durch personenbezogene Prozesse oder durch personenbezogene Strukturen und Systeme. Damit sind sowohl das Humankapital bzw. Personalvermögen als auch das Personalmanagement Gegenstand des personellen Risikomanagements.“<sup>107</sup>

Kobi unterscheidet noch detaillierter einzelne Personalrisiken: Nach ihm existiert ein a) Engpassrisiko (fehlende Leistungsträger), Austrittsrisiko (Austritt

---

<sup>104</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2005, S. 27.

<sup>105</sup> Ortner, 2006, S. 107.

<sup>106</sup> Drumm, 2005, S. 715 nach Ortner, Modul 3.3, S.107.

<sup>107</sup> Wucknitz, 2005, S. 13ff..

von Leistungsträgern), Anpassungsrisiko (falsch qualifizierte Mitarbeiter), Motivationsrisiko (zurückgehaltene Leistung von Mitarbeitern).<sup>108</sup> Diese Risiken gelten als operational, können also in der Unternehmenspraxis angewandt werden.

Nach dem Personalvermögenskonzept ist ein Risiko wie folgt definiert: „Gefahren..., welche die Erfüllung der personalwirtschaftlichen Gesamtaufgabe negativ beeinflussen und dadurch Schäden im Hinblick auf die Erreichung der verfolgten unternehmerischen Ziele bewirken“.<sup>109</sup> Nach dem Personalvermögens-Modell ergeben sich daraus folgende Risiken: Personalvermögens-Akquisitionsrisiko, Personalvermögens-Entwicklungsrisiko, Personalvermögens-Sicherungsrisiko, Personalvermögens-Einsatzrisiko, Personalvermögens-dequisitionsrisiko.<sup>110</sup>

Bei der Anwendung auf die vorliegende Thematik können beispielhaft folgende Risiken entstehen:

Das Personalakquisitionsrisiko, nicht realistisch bewertetes Personalvermögen zu akquirieren und mit einer Nicht-Äquivalenz von Personalvermögen und Entgelt eine neue Geschäftsbeziehung zu starten. Das Risiko ist umso höher, je mehr Macht und damit Einfluss auf weitere Personalvermögensträger der neue Positionsinhaber hat. Übt dieser seine Position nicht entsprechend aus, kann dies zu einer Minderung des Personalvermögens bis hin zu einem Personalvermögensdequisitionsrisiko bezüglich der zu führenden Mitarbeiter führen.

Das Personalvermögensentwicklungsrisiko, das hier beispielsweise darin besteht, dass die eingestellte Führungskraft nicht nur die erforderlichen Personalvermögens-elemente nicht mitbringt, sondern auch nicht in der Lage ist, diese zu erwerben. Gerade bei Unternehmen mit einer hohen Innovations- und Veränderungsrate dürfte dies als sehr kritisch zu sehen sein.

---

<sup>108</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 108.

<sup>109</sup> Ortner, 2006, S. 109.

<sup>110</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 109.

Das Personalvermögenssicherungsrisiko: Gerade Führungskräfte mit einem nachweislich hohen Personalvermögen wird die Konkurrenz auch immer wieder versuchen abzuwerben. Hier gilt es die Ansprachewahrscheinlichkeit sowie die latente Wechselbereitschaft und deren Folgen und Folgekosten zu bewerten. Da eine Führungskraft beim Wechsel zur Konkurrenz häufig direkt freigestellt wird, muss der Aspekt dieser extremen Kurzfristigkeit ebenso berücksichtigt werden wie eventuell die Entwicklung eines Systems mit „weak signals“.

Dies soll exemplarisch zeigen, welche Faktoren zu berücksichtigen und entsprechend als Risiko-Subkategorien aufzubauen und zu bewerten sind.

Weitere Risiken ergeben sich in Bereichen, die nicht so eindeutig in die Zuständigkeit der Personalwirtschaft im Ortnerschen Sinne fallen, aber dennoch aus unternehmerischer Sicht direkt auf einen Problemüberblick einzahlen. So zum Beispiel das grundlegende Risiko, einen unterstellten Mitarbeiter ohne weiteren deutlichen Einfluss durch die Führungskraft beurteilen zu lassen. Diese Führungskraft hat gegebenenfalls gar nicht das Interesse, die Leistung des unter ihm stehenden positiv zu beurteilen, oder hat dieses Interesse sogar in verstärktem Maße. Beides jedoch ist nicht von der Leistung des Mitarbeiters sondern von dem individuellen Zielsystem des Beurteilenden abhängig und kann massive Risiken in der Minderung oder Mehrung von Personalvermögen zur Folge haben. Eine ähnliche Thematik ergibt sich aus der Frage, wie wahrscheinlich es ist, dass die Führungskräfte den Unternehmer tatsächlich über eventuelle Risiken aufklären würden (eine Art „Meta-Risiko“, s. auch weiter unten). Darüber hinaus sind als themenrelevante Risiken durchaus auch juristische Risiken, wie die Wahrscheinlichkeit und Folgekosten von Klagen, falls keine Maßnahmen ergriffen werden oder auch gesamtwirtschaftliche Risiken, wie Prognosen zu verfügbaren Human Ressourcen zu integrieren.

Auch wenn es in der Personalwirtschaft noch nicht breit angelegt in der Verwendung ist, so haben sich doch in der Anwendung in anderen Bereichen bereits methodische Standards für das Risikomanagement herausgebildet, auf die zurückgegriffen werden kann. Dabei werden folgende Schritte ausgeführt: Identifizierung, Analyse, Akkumulierung, Dokumentation, Kommunikation, Gegensteuerung. Diese Schritte können durch ihre grundlegende Gültigkeit

auch hier angewandt werden. Bewährt haben sich auch Risikoatlanten, allerdings muss für deren Anwendung erst eine solide Basis gelegt werden.

Vor einer Einführung eines Risikomanagements – zumal inklusive der Bindung des als so heikel gesehenen Themas der Entgeltdifferenzierung – gilt es eventuelle Zielkonflikte auf Stakeholder/Shareholder-Seite zu klären: Denn es ist zwar „unmittelbar einsichtig, dass Unternehmer über die Bedeutung der Risiken in ihrem und für ihr Unternehmen möglichst genau Bescheid wissen wollen.“<sup>111</sup> Allerdings kann es durchaus im Interesse einzelner, mehrerer oder im Extremfall sogar aller Führungskräfte sein, eben diese Transparenz nicht tatsächlich herbeizuführen. Gerade dann, wenn die Entstehung eines Risikos offensichtlich im Entscheidungs- und Kompetenzfeld der Führungskraft einzuordnen ist, verlangt es großen Vertrauens in die Unternehmensführung hierüber offen zu kommunizieren und darin, für die Offenheit in höherem Maße positiv als für die Entstehung des Risikos negativ sanktioniert zu werden. Wird dieser ganz grundlegende Interessenskonflikt nicht von der Wurzel her mit angegangen, würde der Aufbau eines Risikomanagements nur zur Entwicklung trojanischer Pferde verführen.

Risiken sollten nach Möglichkeit monetär bewertet und in der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens abgeschätzt werden. Im Kern steht und fällt ein gutes Risikomanagement mit der Risikoidentifizierung und Risikobewertung.<sup>112</sup> Nach der Bildung von Subkategorien unter den personalwirtschaftlichen Hauptzielen sind diese möglichst operational im Hinblick auf ihre Bedingungen und Konsequenzen zu erfassen.<sup>113</sup> Das jeweilige Risiko muss möglichst exakt beschrieben und der etwaig entstehende Schaden abgeschätzt werden. Letztlich wird immer nur eine valide monetäre Abschätzung von Risiken eine Entscheidungsvorlage an den Unternehmer sinnvoll ermöglichen.

In der Praxis erweist es sich häufig als pragmatischer Ansatz, in Fällen mit einer noch so unklaren Faktenlage eine erste Annäherung über Schätzungen

---

<sup>111</sup> Ortner, 2006, S. 112.

<sup>112</sup> Vgl. Ortner, 2006, S. 112.

<sup>113</sup> Vgl. Ortner, 2006, S.116.

und vor allem Szenario-Bildungen zu wagen. Wichtig ist auch für diesen Prozess, hier nicht nur Personalvermögensträger einer Perspektive zu integrieren, sondern möglichst pluralistisch vorzugehen.<sup>114</sup> Dieser Pluralismus dürfte für einen ersten Überblick erfolgsentscheidender sein, als auf eine zahlengetriebene Scheingenauigkeit zu bauen. Ziel ist es, ein Unternehmen effizient und effektiv zu führen, und da kann es sich nur als zielführend erweisen, mit überschaubarem Aufwand zu einer ersten Risikoabschätzung zu gelangen.

---

<sup>114</sup> Vgl. Hering, 2005, S. 8.



## 4 Schlußbetrachtung

Basierend auf dem Personalvermögenskonzept wurde herausgearbeitet, dass Entgelt differenzen wenn dann nur ganz gezielt, systematisch und begründet vorliegen sollten, da sonst das sensible Gleichgewicht von Entgelt, Personalvermögen und Unternehmenszielen leicht gefährdet wird. Geschlechtsspezifisch ist dieses Gleichgewicht im Schnitt in deutschen Unternehmen nicht gegeben und je höher die Hierarchien und das entsprechend geforderte Personalvermögen, desto weiter geht die Schere zu Ungunsten weiblicher Personalvermögensträger auf. Dabei sind die Entgelte auch ein Index für die Teilhabe an Macht, die so auf den höchsten Hierarchieebenen und gerade bei großen Unternehmen kaum gegeben ist.

Dies wäre betriebswirtschaftlich nicht weiter tragisch, wenn es nur bedeuten würde, dass das hohe Personalvermögen der weiblichen Führungskräfte zu einem sehr günstigen Marktpreis eingekauft worden wäre und dies keine weiteren Folgen hätte. Nun erwachsen schon aus externen Rahmenbedingungen Anforderungen, die dazu führen, dass das Thema geschlechtsspezifische Entgelt differenzierung nun doch auf die Agenda der Unternehmensführung gesetzt werden sollte: Da ist schon alleine die politisch-rechtliche Entwicklung, die von Unternehmen zunehmend nicht nur eine aktive Umsetzung der Gleichstellungsgrundsätze, sondern auch eine Berichtspflicht über elementare Unternehmensrisiken einfordert. Des Weiteren die sozio-kulturellen Gegebenheiten, die dazu führen, dass trotz neuer technologischer Errungenschaften (die die Arbeit und den Leistungserstellungsprozeß wieder deutlicher von Ort und Zeit entkoppeln) eine Arbeitsphilosophie herrscht, die nach wie vor in Anwesenheits- statt Aufgabenorientierung denkt. In der Macht in Rahmen einer „zero sum“-Einstellung ungern neu verteilt wird und in der Frauen in ihrer Rolle als potentielle Führungskraft erst seit kurzem wieder mehr politische aber nach wie vor wenig gesellschaftliche Unterstützung erfahren. Dies wird abgerundet von einer gesamtwirtschaftlichen Tendenz zu geringerem verfügbarem Humankapital bei parallel steigenden Anforderungen auf Unternehmensseite.

Als Unternehmer muss einem zwar auch ohne absehbare Ressourcen-Engpässe immer daran gelegen sein, die bestmögliche Passung an Personalvermögen gerade auf den so erfolgskritischen Top-Positionen herbeizuführen. Dabei aufgrund von sozialisierten Stereotypen – und sei es unabsichtlich – de facto die Hälfte der verfügbaren Personalvermögensträger – nämlich Frauen – nicht genauso neutral ins Auge zu fassen, zu bewerten und dann auch konsequent zu integrieren, muss geradezu fahrlässig erscheinen.

Allerdings hat die Arbeit auch gezeigt, dass das Thema Humankapital selbst bei Personalverantwortlichen noch nicht den Stellenwert hat, den es verdient hätte. Existierende Einstellungen verbinden nach wie vor vornehmlich qualitative Elemente mit Personalmanagement und so ist zu vermuten, dass bei der verbreiteten Kennzahlenorientierung auf Unternehmensführungsebene die personalwirtschaftliche Botschaft kaum Gehör finden wird. Zumindest, solange nicht greifbare – und das meint aufgrund kultureller Prägung in diesem Umfeld implizit: in Währungseinheiten ausgedrückte – Argumente auf den Vorstandsschreibtisch kommen.

Der Fokus dieser Arbeit wurde daher im Anwendungsteil auf die quantitativen Elemente der strategischen Personalwirtschaftsaufgaben gelegt. Konsequenterweise wurden für die Bereiche Personalvermögenscontrolling, Hagerer Schema und Risikomanagement Übertragungen auf die geschlechterspezifische Entgeltdifferenzierung angerissen. Wenn man die Erkenntnisse über den Stand der Umsetzung und der Befindlichkeiten in der Praxis in Betracht zieht, muss man allerdings rasch zu dem Schluss kommen, dass sich die Tür für diese Aufgabenstellung in der Unternehmenspraxis vermutlich nur über die Einbindung in das Risikomanagement erreichen lassen wird. Sicher wird jedes Unternehmen eine ganz individuelle Situation im Bereich der Entgeltdifferenzierung vorfinden und eben auch in unterschiedlichem Maße von Einzelrisiken betroffen sein. Da die vorgefundene Datenlage nun aber auf den Tatsachen in deutschen Unternehmen basiert, ist es unwahrscheinlich, dass das eigene Unternehmen hier keine Soll-Bruchstellen hat.

Offensichtlich handelt es sich hier um ein Thema, das – so dringlich schon alleine die juristischen Gegebenheiten bereits im unternehmerischen Schuh drü-

cken müssten – nur aus Leidensdruck heraus angegangen werden wird. Die offensichtliche „Unlust am Risiko“<sup>115</sup> wird allerdings das einzelne Unternehmen vor den in ihrer Wurzel heute schon angelegten Folgen der Situation durch Nichtstun nicht bewahren. Hier gilt es gerade als Unternehmer den Tatsachen ins Auge zu blicken und die Situation dann wieder als Chance zur Schadensbegrenzung oder sogar zur Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen zu begreifen.

Die vorliegende Arbeit ist nach aktuellem Informationsstand der erste Ansatz, die bisher häufig geschmäckerlich und sehr vom Bias verschiedener – nur eben keiner unternehmerischen - Interessensgruppen geprägte Diskussion zu einer geschlechtsspezifischen Entgeltdifferenzierung mit dem sehr betriebswirtschaftlich und quantitativ geprägten Personalvermögenskonzept zu kombinieren. Diese Kombination scheint einen Weg zu einer sachlich geprägten Lösungsfindung bahnen zu können und so finden sich für die Zukunft reichliche Ansätze für die weitere personalwirtschaftliche und interdisziplinäre Forschung.

Personalwirtschaftlich sind entsprechende Kennzahlensysteme zu entwickeln, im Abgleich mit der Gender Forschung neutralere Bewertungssysteme zu evaluieren bzw. auf das Personalvermögenskonzept zu übersetzen, das Hagener Schema kann gerade im Bezug auf eine Operationalisierung für Führungskräfte noch detaillierter ausgearbeitet werden. Die Vorgehensweise, das Personalvermögen einzelner Personalvermögensträger auf Individualebene zu ermitteln und dann zu kumulieren ist für viele Anwendungen sicher operational. Eine gute Führungskraft sollte jedoch dafür Sorge tragen, dass durch seine gute Führung die Summe der einzelnen Personalvermögens Elemente in ihrer Anwendung in einem Team von Mitarbeitern eben mehr als ihre Einzelteile ergibt. Dieser Punkt könnte beispielsweise in der Schnittmenge zur Organisationslehre näher betrachtet werden.

In Zusammenarbeit mit der Organisationslehre ist es sicher lohnend, die Thematik im Hinblick auf Gruppeneffekte, auf formelle und informelle Regeln der

---

<sup>115</sup> Ortner, 2005, S. 3.

Macht und Einflussnahme im Top Management sowie den latenten Zielkonflikt zwischen Management und Unternehmer weiter zu denken. Des Weiteren sind zahlreiche interessante Anknüpfungspunkte gerade im Schnittpunkt und Transfer zwischen Soziologie, Organisationslehre und Personalwirtschaft denkbar.

Im Hinblick auf die Anwendung im einzelnen Unternehmen ist zu sagen, dass es durchaus nachvollziehbar ist, dass man dem Thema schon aufgrund seiner Komplexität mit der Hoffnung gegenübersteht, es möge sich verflüchtigen. Wer sich hier aus einer betriebswirtschaftlichen und damit gewinnorientierten Sicht nähert, setzt sich automatisch Grundsatzdiskussionen und dem Risiko vorschneller Verurteilungen und Rechtfertigungen aus. Andererseits wird man sich aus unternehmerischer Sicht ohnehin auf dem Spielfeld von Personalvermögen, Personalvermögens-Risiken und eben auch –Chancen einarbeiten müssen. Hier ist dem Begründer des Personalvermögenskonzepts beizupflichten, wenn er mahnt: „Wer jedes Risiko meiden will, der sollte sich besser nicht auf Wirtschaft einlassen.“<sup>116</sup> Den Weg von einer Vogel-Strauß-Denke über einen Paradigmenwechsel hin zu einer Vorreiterrolle im Personalmanagement zu beschreiten, kann also der Grundstein für den unternehmerischen Erfolg von morgen sein.

---

<sup>116</sup> Ortner, 2005, S. 3.

## Literaturverzeichnis

Barber, F./Zimmermann, K. (2001): Workonomics. Measuring the Importance of People. Boston Consulting Group.

Bergheim, S. (2005): Humankapital wichtigster Wachstumstreiber. Erfolgsmodelle für 2020, in: Deutsche Bank Research, Themen International (Economics), Nr. 324.

Bothfeld, S./Klammer, U./Klenner, Ch. et al. (2005): WSI FrauenDatenReport 2005. Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen, 2. Aufl., Berlin.

Brenner, E./Cerha, S./Jörg, Ch./Maier, M. (2005): Wie viel die Firmen wirklich zahlen, in: Gewinn, H. 6, S. 90-104.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): Gender-Datenreport. 1. Datenreport zur Gleichstellung von Männern und Frauen in der Bundesrepublik Deutschland, München.

Bundesregierung (2006): 2. Bilanz Chancengleichheit. Frauen in Führungspositionen. Zweite Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.) (2005): Human Capital Management. Ergebnisse einer Tendenzbefragung, in: Praxis Papiere, Ausg. 2/2005.

Drumm, H.J. (2005): Personalwirtschaftslehre, 5.Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.

Fischer, H. (1999): Erfassbarkeit von Personalinvestitionen im internen Rechnungswesen, in: ZfP, Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg., H.1, S. 29-66.

Haralambos M./Holborn M./Heald R. (1995): Sociology. Themes and Perspectives, 4. Auflage, London.

Hering, Th. (2005): Das Personalvermögen als Erfolgspotential der Arbeit. Grenzpreisermittlung für angebotene Arbeitskraft, in: Das Personalvermögen, Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung, 2. Jg, H. 4, S. 8-9.

Hoffmeier, G. (2004): Eignung und Wirkung von Zielvereinbarungen als Instrument zur Optimierung des Personalvermögensensatzes. Zusammenfassung der Diplomarbeit aus dem Jahr 2004 – vorgelegt an der Fernuniversität Hagen.

Hoppenstedt (2004): Frauen im Management.

Krell, G./Winter R. (2004): „Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung“, in: Krell, G. (Hrsg.): „Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen, 4. Aufl., Wiesbaden.

Krüger, D./Kumar, K.B. (2003): US-Europe differences in technology-driven growth: Quantifying the role of education, in: NBER Working Paper 10001.

Mayrhofer/Meyer/Steyrer (2005): Macht? Erfolg? Reich? Glückliche?- Einflussfaktoren auf Karrieren, Wien.

Nölting, A. (2000): Werttreiber Mensch, in: Manager Magazin, Nr.4 vom 01.04.2000, S. 154 ff.

Strack, R./Villis, U. (2000): Köpfe sind Kapital. Der Mensch – das nicht berechenbare Wesen?, in: Verlagsbeilage FAZ am 15.06.2001.

Ortner, G. E. (1982): Personalvermögensrechnung: zur Übertragung des Humankapital-Konzeptes auf die betriebliche Personalinfrastruktur, in: Schmidt, H. (Hrsg.): Humanvermögensrechnung, Instrumentarium zur Ergänzung der unternehmerischen Rechnungslegung – Konzepte und Erfahrungen, Berlin, New York, S. 357-395.

Ortner, G. E. (2004a): Womit wirtschaftet die Personalwirtschaft? Der Mensch im Unternehmen ist kein „Humankapital“, er hat „Personalvermögen“, in: Das Personalvermögen, Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung, 1. Jg, H. 1, S. 4-5.

Ortner, G. E. (2004b): Unternehmensführung und Personalwirtschaft. Hagener Management Studium – Studententext zu Grundlagenkurs 3, Hagen i. W.

Ortner, G. E. (2004c): Personalvermögen und Personalentwicklung. Hagener Management Studium – Studententext zu Vertiefungskurs 3, Hagen i. W.

Ortner, G. E. (2004d): Prozessoptimierung und Personalwirtschaft, Zweiter Teil: Alternative Strategien auf Unternehmensebene, in: Das Personalvermögen, Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung, 1. Jg., H. 3, S. 4-5.

Ortner, G. E. (2005): No risc no business, in: Das Personalvermögen, Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung, 2. Jg., H.2, S. 3.

Ortner, G.E. (2006): Quantitative Aspekte der Personalwirtschaft: Personaleinsatz und Personalcontrolling. Hagener Management Studium – Studententext zu Lehrmodul 3.3, Hagen i. W.

Ortner, G. E./Thielmann-Holzmayr, C. (2001): Quantitative Aspekte der Personalwirtschaftslehre. Studienkurs der FernUniversität in Hagen, 2 Kurseinheiten, Hagen i. W.

o.V. (2004): Gehaltsunterschied: Frauen verkaufen sich schlecht, in: Stern, 03.November 2004.

o.V. (2006): Diskriminierung: Mitarbeiterin verklagt Deutsche Bank, in: FAZ, 28.08.2006.

Statistisches Bundesamt (2005): Löhne und Gehälter. Gehalts- und Lohnstrukturerhebung Oktober 2001, Wiesbaden.

Taylor, P./Richardson, J./Yeo, A. et. Al. (1997): Sociology in Focus. 3. Auflage, Bath.

Thielmann-Holzmayr, C. (2002): Interne Bildung von Personalvermögen durch integratives Personalentwicklungsmarketing, Wiesbaden.

Thielmann-Holzmayr, C./Weinhold, K. (2006): Im Gespräch: Dr. Henning Kreke, in: Das Personalvermögen, Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung, 3. Jg, H. 1, S. 4-6.

Tödtmann, C. (2006): Je nach Firma doppelt so viel Gehalt, in: Handelsblatt, 21.09.2006.

Wucknitz, U. D. (2005): Rating und Risikomanagement des Personals, Messgrößen und Risikofaktoren, in: Das Personalvermögen, Magazin für Personalwirtschaft und Weiterbildung, 2. Jg., H. 2, S. 13-15.

Ziegler, A. (2005): Erwerbseinkommen, in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): WSI FrauenDatenReport 2005. Handbuch zur wirtschaftlichen und sozialen Situation von Frauen, 2. Aufl., Berlin, S. 241-305.



## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an Eidesstatt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ausschließlich unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen als solche eindeutig kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsstelle vorgelegen.

Mannheim, den 12.02.2007

Kristin Lara Reinbach