

Einblicke und Erkenntnisse aus einem betrieblichen Prüfverfahren zu geschlechterspezifischen Vergütungsunterschieden bei SGL Carbon

Vom Zahlenquetschen zum Datenschatz – Eine Fallstudie

Vergütungstransparenz und -gerechtigkeit sind ein wichtiger Bestandteil von New Work bzw. New Pay wie auch von Employer Branding. Das Entgelttransparenzgesetz hat diese Stellung noch einmal gestärkt und wirtschaftsübergreifend grundlegende Überprüfungen von Vergütungspraktiken ausgelöst – so auch bei SGL Carbon. Das börsennotierte Unternehmen mit Hauptsitz in Wiesbaden und mehr als 5.000 Mitarbeitenden in Europa, Nordamerika und Asien hat als eines der ersten Unternehmen in Deutschland die gesetzlichen Neuregelungen umgesetzt und dabei vor allem positive Erfahrungen gesammelt.

Das Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen, kurz Entgelttransparenzgesetz, ist seit Juli 2017 in Kraft. Es markiert den Höhepunkt einer intensiv geführten Debatte zu diskriminierenden Strukturen und Höhen in der Vergütung von Männern und Frauen in der deutschen Wirtschaft. Anders als in anderen Unternehmen hatten sich die Verantwortlichen bei SGL Carbon schon deutlich länger mit geschlechterübergreifender Fairness in Vergütung und Entwicklung im Unternehmen auseinandergesetzt.

Vergütungstransparenz und -gleichheit schon länger im Blick

Erste Erfahrungen und Erkenntnisse konnte der Hersteller von Materialien und Produkten aus Spezialgraphit und Verbundwerkstoffen bereits durch die Teilnahme des in 2013 vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend initiierten Logib-D-Verfahrens gewinnen. In diesem Rahmen wurden freiwillig die Entgelte von Führungskräften und Mitarbeitern auf mögliche Verdienstunterschiede hin untersucht und die Analyseergebnisse intern im HR-Management besprochen. Aus diesen Prüfungen ergaben sich keine signifikanten Auffälligkeiten.

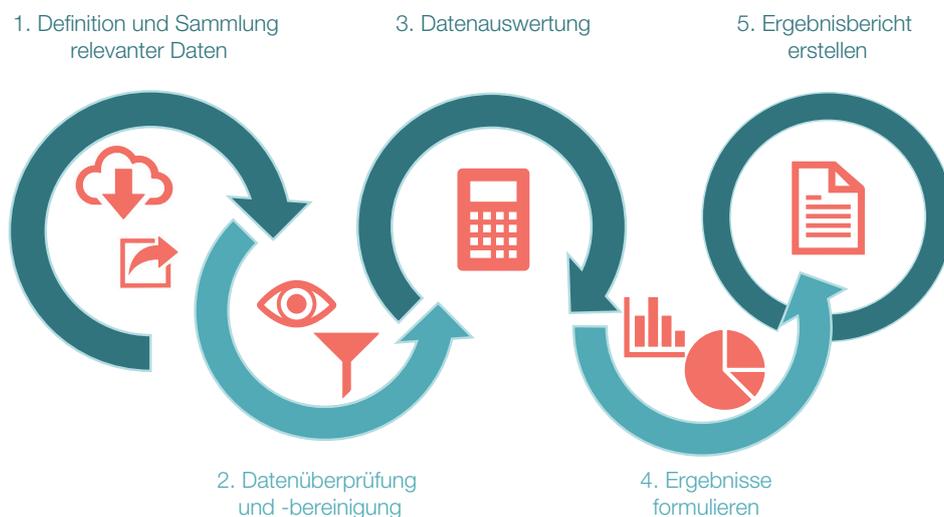
Der entsprechende Bericht wurde als Teil eines regelmäßigen internen Reportings wie auch im Employer Branding zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität genutzt. Nicht zuletzt seine offensive Anwendung im Recruiting führte zu positiven Rückmeldungen. Auch das vom Bundesministerium verliehene Zertifikat konnte selektiv die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften unterstützen.

Über die Jahre wurden so wesentliche Prinzipien für die Handhabung der Aufgaben im Themenfeld der geschlechterübergreifenden fairen Vergütung definiert. Zu diesen Regeln zählen insbesondere die konsequente Anwendung der tariflichen Grundsätze und außertariflichen Stellenbewertung, bei gleichzeitig hoher Relevanz des internen Quervergleichs und der offene Dialog mit den Sozialpartnern in Vergütungsfragen.

Im außertariflichen Bereich wurde außerdem auf eine geschlechterneutrale Formulierung im Rahmen der zugrundeliegenden Richtlinie für Gehaltsanpassungsüberprüfungen geachtet und mögliche Gehaltsanpassungen vor Abschluss des Prozesses wurden noch einmal auf mögliche Entgeltdiskriminierungen hin untersucht. Auf Tool-Ebene sollte das existierende Funktionsbewertungssystem konsequent auch für die Absicherung der Aussagefähigkeit in Vergütungsfragen genutzt werden

Mit Rückenwind in das betriebliche Prüfverfahren

Auf dieser Grundlage gut gerüstet, sahen die Verantwortlichen bei SGL Carbon den Forderungen des Entgelttransparenzgesetzes relativ gelassen entgegen, obwohl man als größeres Unternehmen vor einer höheren Komplexität und der Notwendigkeit der Umsetzung aller Vorgaben ohne Ausnahmen stand. Dennoch war insbesondere dem Personalbereich (HR) klar, dass ein solches Projekt keine Aufgabe ist, die sich von der Unternehmenszentrale aus beiläufig und schnell lösen lässt.



Die operative Umsetzung des betrieblichen Prüfverfahrens erfolgte in fünf Schritten

Als besonders erfolgskritisch wurde die Einbindung der relevanten Stakeholder gesehen. So war und ist es für die Unternehmenskultur bei SGL Carbon selbstverständlich, dass der Betriebsrat in das Projekt eingebunden wird. Auch die volle Unterstützung des Vorstands war gegeben, sowohl in kommunikativer Hinsicht als auch über die Freigabe der für die Aufgaben erforderlichen Budgets. Weiterhin hat sich die intensive Einbindung von HR-Kollegen der deutschen Standorte als positiv erwiesen.

Klärung der zentralen Fragestellungen, Variablen und Annahmen

Nachdem der Projektplan für ein betriebliches Prüfverfahren zur außertariflichen Vergütung erarbeitet werden konnte, wurde die hkp/// group als erfahrener externer Dienstleister engagiert. Es folgte ein Kickoff-Workshop mit allen Beteiligten. Ziel des gemeinsamen Auftakts war es, allen HR-Kollegen die Hintergründe und Inhalte des Entgelttransparenzgesetzes aufzuzeigen und auf Basis eines einheitlichen Wissenstandes die weitere Vorgehensweise abzustimmen. Zudem wurde durch die externen Experten aufgezeigt, wie andere Unternehmen mit vergleichbaren Fragestellungen umgehen. Basierend auf diesem Input war es vergleichsweise einfach, gemeinsam die erforderlichen Datenanforderungen festzulegen und zeitnah zu liefern. Um die relevanten Aspekte zu identifizieren, wurden unter anderem folgende Fragen geklärt:

- Sind im Unternehmen Systeme oder Informationen vorhanden, mit denen eine Identifizierung von gleichwertigen Tätigkeiten möglich ist?
- Sind Entgeltregelungen so ausgestaltet, dass Benachteiligungen ausgeschlossen oder zumindest unwahrscheinlich sind?
- Wie lassen sich Einblicke in die Transparenz zu geschlechterübergreifender Fairness in der Vergütung fortlaufend sicherstellen?
- Sind Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern als auch zur Herstellung von Entgeltgleichheit vorhanden?

Die Einbindung des externen Beratungspartners lag nahe, da dieser auf die Beratung zur Ausgestaltung von Fach- und Führungskräftevergütungen und die damit verknüpften HR-Management-Themen spezialisiert ist. Da SGL Carbon bereits am Top Management-Survey der hkp/// group teilnahm und somit über den Zugang zu einem sehr breiten und tiefen Set an Vergleichsdaten im Vergütungsbereich verfügte, konnten alle Projektbeteiligten auf geteiltem Wissen aufbauen.

Generell war die Einbindung eines externen Partners nicht nur in der Bereitstellung von Vergleichsdaten, sondern auch zur Validierung des eigenen Vorgehens wie auch der Ergebnisse ein Kernanliegen der Projektleitung. Es wurde zwischen

allen Workshop-Teilnehmern verabredet, die grundlegenden Anforderungen des Entgelttransparenzgesetzes bis Jahresende 2018 umzusetzen.

Dem Workshop schloss sich die eigentliche Prüfung der gültigen außertariflichen Entgeltregelungen und deren Anwendung an. Über valide statistische Verfahren wurde der Datenbestand definiert und zusammengetragen.

Anschließend folgte eine Analyse der aktuellen Vergütungslandschaft im Hinblick auf die aufgelisteten Fragestellungen. Dabei wurde überprüft, welche Systeme oder Informationen heran zu ziehen sind, um gleichwertige Tätigkeiten zu identifizieren. Sehr hilfreich war dabei die Verfügbarkeit eines analytischen Stellenbewertungsverfahrens. Dieses diente ebenfalls als Arbeitsbasis für die Analyse der Entgeltregelungen, insbesondere die Entgeltfindung aber auch die Gewährung sowie Gewährungshöhe von variablen Vergütungsbestandteilen. Da im Rahmen der Stellenbewertung nicht nach Geschlecht differenziert wird, konnten entsprechende Benachteiligungen ausgeschlossen werden.

”

Mit dem erfolgreichen Prüfungsverfahren ist das Thema der geschlechterspezifischen Vergütungsgleichheit nicht erledigt, vielmehr wird es jährliche Updates dazu geben. Darüber hinaus fördert SGL Carbon eine diskriminierungsfreie Arbeits- und Führungskultur, die allen Mitarbeitern ermöglicht, ihre Fähigkeiten einzubringen und gleiche Chancen auf beruflichen Erfolg einräumt. Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Alter, Religion, Herkunft oder sexueller Orientierung werden nicht geduldet.

“

Lars Rottschäfer, Vice President Group HR SGL Carbon SE



Start in den eigentlichen Vergütungsvergleich

Diese Angaben wurden über die unterschiedlichen Standorte und Geschäftseinheiten des Konzerns abgeglichen und mit den Verantwortlichen vor Ort abgestimmt. Nach einer finalen Entscheidung über die Datengrundlage wurden die Verantwortlichkeiten und Fristen für die Datenlieferung definiert. Mit einer geringen Verzögerung zum Projektplan lagen alle Daten Ende Juli 2018 vor. Die eigentliche Analyse im Hinblick auf systematische Unstimmigkeiten und Qualität der Daten konnte beginnen.

Um Vergleiche überhaupt zu ermöglichen, war es unerlässlich, im Rahmen der Datenaufbereitung einheitliche, feste Regeln anzuwenden. Diese wurden in interaktiven Diskussionen im Projektteam validiert und auch kommuniziert. Letztlich erfolgte die Datenüberprüfung und -bereinigung auf Basis von einheitlichen, fachlich fundierten und transparenten Regeln, wie sie im Rahmen jeder Vergütungsüberprüfung notwendig sind. Im aktuellen Projekt wurden folgende Variablen mit entsprechenden Regelungen verknüpft:

- Mitarbeiter mit Altersteilzeitregelungen und zeitlich befristeten Verträgen wurden ausgeschlossen.
- Einflussreiche Datenpunkte, zum Beispiel Bestandschutzfälle, wurden in begründeten Einzelfällen ausgeschlossen.
- Eine interne Management-Ebene wurde komplett aus der Auswertung ausgeklammert, da es sich bei ihr um ein Auslaufmodell handelte.
- Bei den Wochenarbeitsstunden wurde von einer grundsätzlich gleichen Arbeitszeit ausgegangen.
- Für Mitarbeiter in Teilzeitregelungen wurde die Vergütung auf ein Vollzeitäquivalent (FTE) unter Berücksichtigung der gleichen Wochenarbeitszeit hochgerechnet.



Zielsetzung und Bedarfsanalyse

- Definition der Zielsetzung des betrieblichen Prüfverfahrens
- Analyse der benötigten Daten zur Durchführung des betrieblichen Prüfverfahrens (inkl. Einblick in die Praxis)



Abstimmung

- Abstimmung über die Datenelemente unter Berücksichtigung von ihrer Verfügbarkeit in den unterschiedlichen Einheiten (Standorte/BU's)



Finale Entscheidung und Commitment

- Finale Entscheidung über die gemeinsame Datengrundlage
- Definition von Verantwortlichkeiten und Fristen für die Datenlieferung

Definition der Ziele und der Datenbasis



Voranalyse der Datenlieferungen

- Analyse der Datenlieferungen in Hinblick auf systematische Unstimmigkeiten, die die Vergleichbarkeit und Qualität der Daten gefährden (z. B. Altersteilzeit)



Festlegung von Annahmen

- Festlegung von Annahmen (z. B. gleiche Funktionswertigkeit innerhalb der internen Managementebene, Hochrechnung der Vergütung auf 1 FTE), um die Vergleichbarkeit und Qualität der Daten sicherzustellen



Validierung und Umsetzung von Annahmen

- Umsetzung der Annahmen
- Iterative Diskussion über die Validität der umgesetzten Annahmen
- Transparente Dokumentation und Kommunikation



Datenüberprüfung und -bereinigung auf Basis zentraler Annahmen

Keine statistisch signifikanten geschlechterspezifischen Unterschiede

Um geschlechterspezifische Vergütungsunterschiede zu identifizieren, kamen in der Datenauswertung Verfahren der deskriptiven Statistik zum Einsatz. Dazu wurde zunächst eine Differenzierung nach Managementebenen, Standorten und Job-Familien vorgenommen. Innerhalb dieser Kategorien wurden dann die Anzahl von Frauen und Männern und schließlich der Vergleich der Vergütung insgesamt, wie auch nach Vergütungselementen, betrachtet. Ergänzend kamen inferenzstatistische Verfahren zur Überprüfung der Signifikanz von beobachteten Ergebnissen zum Einsatz.

Im Rahmen des Prüfverfahrens wurden Ziel und ausbezahlte Vergütungen analysiert. Hintergrund ist, dass Zielvergütungen valide Aussagen über die strukturelle Benachteiligungsfreiheit des Vergütungssystems ermöglichen, da sie die unterschiedlichen Vergütungselemente beinhalten und keine tatsächlich ausbezahlten Beträge in Abhängigkeit der individuellen Leistung oder Unternehmensperformance.

Die Analyse der ausbezahlten Barvergütung, andererseits, ermöglicht valide Aussagen über die benachteiligungsfreie Umsetzung des Vergütungssystems, da sie ausbezahlte Beträge in Abhängigkeit der individuellen Leistung und/oder der Unternehmensperformance berücksichtigt.

Im Ergebnis wurden auf Basis von Regressionsanalysen unter Berücksichtigung interner Managementstufen, Alter und Betriebszugehörigkeit Vergütungsunterschiede ermittelt, die statistisch so gering ausfielen, dass sie nicht auf das Geschlecht als Variable zurückgeführt werden konnten. Logischerweise nahm mit steigender Hierarchiestufe die Zahl jener Elemente zu, in denen keine valide Analyse durchgeführt werden konnte, weil die definierte Mindestanzahl an Individuen nicht gegeben war. Für die oberen Führungsebenen wurde aufgrund der asymmetrischen Verteilung der Daten und der kleinen Stichprobe daher eine Überprüfung auf Einzelfallebene vorgenommen. Auch hier gab es jedoch keine Auffälligkeiten in der geschlechterspezifischen Vergütung für gleichwertige Tätigkeiten.

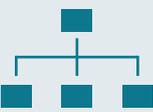
Prüfverfahren als Gewinn für die Kommunikation und Selbstüberprüfung

Die Ergebnisse der Analyse wurden in spezifischen Reports für Vorstand, Betriebsrat und HR mit der Bitte um Feedback erläutert. Im Unterschied zur Executive Summary für den Vorstand enthielt der Bericht für den Betriebsrat und HR deutlich detailliertere Darstellungen, eine transparente Dokumentation zur Methodik und zur Vorgehensweise sowie alle Ergebnisse einschließlich deren Interpretation und ging damit über die gesetzlichen Mindestanforderungen deutlich hinaus. Abschließend wurden die Ergebnisse des Prüfverfahrens in aggregierter Form im Geschäftsbericht kommuniziert.

Der mit dem externen Berater konzipierte Kommunikationsplan war dabei auf die Stakeholder abgestimmt. Die Berichte und Präsentationen zur Transparenz und Fairness in der Vergütungspraxis im Konzern wurden von allen Seiten begrüßt. Der Prozess stellt einen substantziellen Beitrag in einem sehr konstruktiven konzernübergreifenden Dialog von Management, Betriebsrat, HR und Mitarbeitern dar. Auch der Fakt, dass bis Redaktionsschluss dieses Beitrags (März 2020) kein einziger Mitarbeiter Gebrauch von dem per Entgelttransparenzgesetz zugesicherten individuellen Auskunftsanspruch gemacht hat, spricht für die Qualität des Prüfverfahrens, wie auch seine Ergebnisse.

Die Durchführung eines betrieblichen Prüfverfahrens ist mehr als nur eine Überprüfung auf geschlechterspezifische Entgeltbenachteiligungen. So ergeben sich neben der Transparenz in Vergütungsfragen und der Gewissheit, in der Vergütung keine geschlechterspezifische Diskriminierung zu leben, aus dem Verfahren heraus für HR eine ganze Reihe weiterer Nutzenaspekte. Beispielsweise lassen sich auf Basis der Projektergebnisse der eigene Positionsbewertungsansatz konsequent anwenden und fundierte Vergütungsentscheidungen treffen, die marktgerecht sowie auf Basis der Funktion, den Aufgaben und dem Verantwortungsbereich basieren. Weiterhin können leistungsbezogene Gehaltsentwicklungen fortgeführt werden.

Gleichzeitig wurden mit dem betrieblichen Prüfverfahren die internen Prozesse, insbesondere im Bereich Global Reward & Mobility, auf den Prüfstand gestellt und erfolgreich auf ihre Wirksamkeit getestet. Auch wenn es sich dabei um eine interne Selbst-Auditierung handelte, hat diese Maßnahme zusätzliches Vertrauen im Unternehmen geschaffen.

Mitarbeiter mit einem unbefristeten Vertrag					
	Anzahl Standorte	8	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8		
	Anzahl Gesellschaften	7	GA, GB, GC, GD, GE, GF, GG		
	Anzahl Männer	200	Anzahl Frauen	200	$\sum_{MA} = 206$
	FTE Männer	35	FTE Frauen	35	$\sum_{FTE} = 33$
	Interne Managementebene	A	B	C	D
	Funktionsfamilien	Business Systems, Engineering, Finance & Accounting, General Management, HR, Production, Purchasing, R&D, Sales & Marketing, Services, Supply Chain			

Kernmerkmale der Stichprobe: Datengrundlage nach Umsetzung der Annahmen und des Daten-Cleaning

Kernmerkmale der Stichprobe

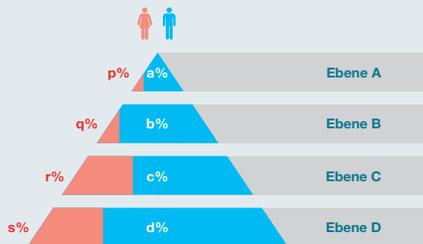
Datengrundlage nach Umsetzung der Annahmen und des Datencleanings

N = 206 Mitarbeiter mit einem unbefristeten Vertrag

	Anzahl Standorte	8	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8		
	Anzahl Gesellschaften	7	GA, GB, GC, GD, GE, GF, GG		
	Anzahl Männer	200	Anzahl Frauen	200	$\Sigma_{\text{MA}} = 206$
	FTE Männer	35	FTE Frauen	35	$\Sigma_{\text{FTE}} = 33$
	Interne Managementebene	A	B	C	D
	Funktionsfamilien	Business Systems, Engineering, Finance & Accounting, General Management, HR, Production, Purchasing, R&D, Sales & Marketing, Services, Supply Chain			

- Hilfreich zur Definition der Aggregationsebene für die Auswertungen (z. B. Differenzierung nach Managementebene, Standort, Jobfamilie, etc.)

Frauen- / Männeranteil



- Vergleich des Frauen- vs. Männeranteils pro Managementebene

Vergütungsanalysen

Grundvergütung	€	€
Zielbarvergütung	€	€
Zieldirektvergütung	€	€
Ausbezahlte Barvergütung	€	€

- Vergleich der Vergütung von Frauen und Männern pro Managementebene

Ausblick

Mit dem aktuellen Prüfungsverfahren ist das Thema der geschlechterspezifischen Vergütungsgleichheit nicht ein für alle Mal ad acta gelegt. Zum einen besagt das Entgelttransparenzgesetz, dass Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten regelmäßig über den Stand der Gleichstellung und Entgeltgleichheit berichten müssen. Diese Informationen werden für alle SGL-Carbon-Mitarbeiter spätestens in den Geschäftsberichten der kommenden Jahre, analog zum Geschäftsbericht 2018, einsehbar sein. Darüber hinaus fördert SGL Carbon eine diskriminierungsfreie Arbeits- und Führungskultur, die allen Mitarbeitern ermöglicht, ihre persönlichen und fachlichen Fähigkeiten einzubringen, ihnen gleiche Chancen auf beruflichen Erfolg einräumt sowie eine faire Bezahlung gewährleistet. Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, Alter, Religion, Herkunft oder sexueller Orientierung werden im Konzern nicht geduldet.

”

Das Beispiel SGL Carbon illustriert sehr eindrucksvoll, dass ein betriebliches Prüfverfahren mehr sein kann als nur eine verpflichtende Überprüfung geschlechterspezifischer Entgeltbenachteiligung.

“

David Voggeser, Senior Manager hkp/// group



Auszug

Beispiele deskriptiver Statistik im betrieblichen Prüfverfahren

Die Autoren



David Voggeser, Senior Manager, ist seit Anfang 2011 für die hkp/// group tätig und berät im Bereich Executive Compensation Unternehmen – vom MDAX-Konzern bis zum mittelständischen Hidden Champion – aus den Bereichen Technologie und Maschinenbau zu Vergütungsdesign und -kalibrierung. Sein Fokus gilt hier variablen Vergütungssystemen (STI und LTI Design) und externen Vergütungsvergleichen von Führungskräften sowie der Einführung von Funktionsbewertungs- und Beteiligungssystemen.

david.voggeser@hkp.com



Lars Rottschäfer, Vice President Group Human Resources und Head of Global Reward & Mobility, SGL Carbon SE, ist seit 2012 im Konzernpersonalwesen für die SGL in Wiesbaden tätig. Zuvor arbeitete er als Senior HR Manager Compensation & Benefits für die Swisscom AG in der Schweiz und in einer deutschen Unternehmensberatung. Seinen beruflichen Einstieg nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften fand er bei einem großen Versicherungsmakler in der Betriebsorganisation sowie als Assistent der Hauptgeschäftsführung.

lars.rottschaefer@sglgroup.com

Hintergrundinformationen zu SGL Carbon SE

Die börsennotierte SGL Carbon SE ist führend in der Entwicklung und Herstellung von Produkten auf der Basis von Spezialgraphit und Verbundwerkstoffen. Mit unserem umfassenden technologischen Wissen und in enger Partnerschaft mit unseren Kunden entwickeln wir intelligente und zukunftsweisende Lösungen für die großen Themen Mobilität, Energie und Digitalisierung. SGL Carbon hat weltweit mehr als 5.000 Mitarbeitende und verfügt über 29 Produktionsstandorte in Europa, Nordamerika und Asien sowie ein Service-Netzwerk in über 100 Ländern.

www.sglcarbon.com

Hintergrundinformationen zur hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

www.hkp.com

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com

hkp.com

 www.xing.com/company/hkpgroup

 www.linkedin.com/company/hkpgroup

 www.twitter.com/hkp_group

Amsterdam

Vondelstraat 89 A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Dordrecht

Singel 380
3311 HM Dordrecht
Niederlande
Phone +31 78 613 72 76
dordrecht@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

Wiesenstrasse 7
8008 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com