

AUF DEM WEG ZUR ENTGELTTRANSPARENZ UND -GLEICHHEIT

Global Pay Transparency Survey: Deutsche Unternehmen konzentrieren sich mehr auf die operative als auf die strategische Relevanz der Lohntransparenz.

Von Dr. Tomasz Stachurski und Stefan Würz

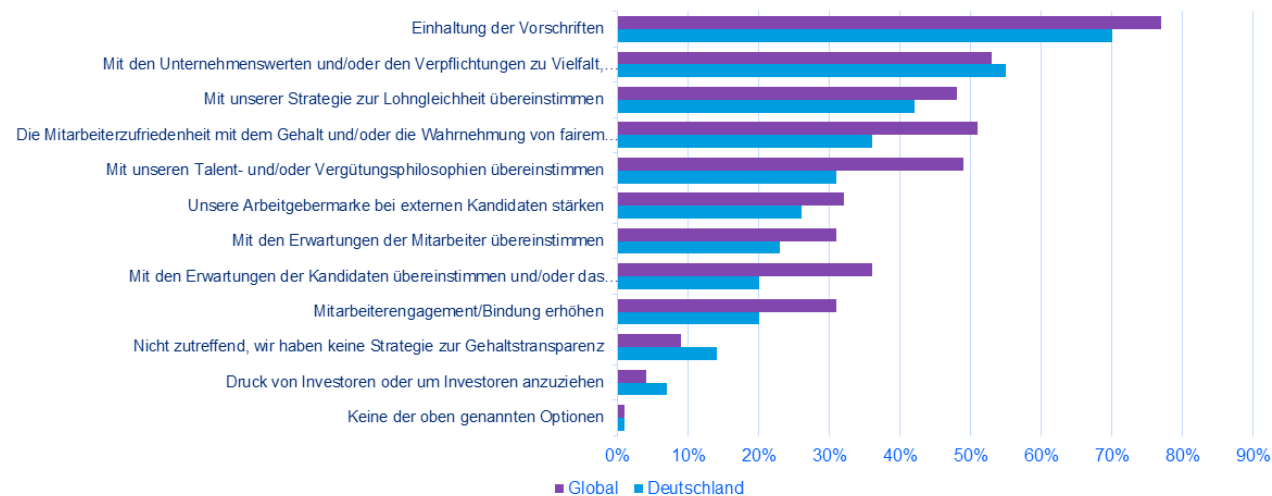


Bereits seit einigen Jahren hat das Thema Entgelttransparenz und -gleichheit an Bedeutung gewonnen. Unternehmen, Arbeitnehmervertretungen, Regierungen und die Gesellschaft haben die Notwendigkeit erkannt, faire Bezahlung unabhängig von Geschlecht oder anderen Faktoren zu gewährleisten. Dabei bezieht sich Entgeltgleichheit auf die faire Bezahlung für gleiche oder vergleichbare Arbeit, während Entgelttransparenz die Offenlegung von Informationen über die Vergütung der Mitarbeitenden umfasst.

Traditionell wird das Thema Geld und Vergütung nicht offen diskutiert. Doch durch soziale Plattformen, sich ändernde Mitarbeitererwartungen und gesetzliche Maßnahmen findet ein Umdenken statt. Gesetze zur Entgelttransparenz fördern das Verantwortungsbewusstsein der Arbeitgeber und tragen zu einer gerechteren Arbeitswelt bei. Entgelttransparenz unterstützt aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit: Beschäftigte, die verstehen, wie ihre Vergütung zustandekommt, fühlen sich fair behandelt, stehen ihrem Arbeitgeber loyaler gegenüber und sind damit stärker an ihre Organisation gebunden. Faire Entlohnung ist somit ein entscheidender Faktor für die Mitarbeiterbindung.

Deutsche Unternehmen unterschätzen die strategischen Vorteile der Entgelttransparenz.



Abbildung 1: Was sind die wichtigsten Treiber der Entgelttransparenz?

Quelle: Mercer, 2024

Verpassen deutsche Unternehmen die Chancen der Entgelttransparenz?

Der „Global Pay Transparency Survey 2024“ von Mercer (siehe Kasten: Mehr zum Thema) bietet einerseits einen Einblick über den Vorbereitungsstand der Unternehmen auf die Entgelttransparenz. Andererseits ermöglicht er auch einen Blick auf wesentliche Unterschiede beziehungsweise Ähnlichkeiten der ergriffenen Maßnahmen zwischen deutschen, europäischen und weltweiten Unternehmen. Einige Ergebnisse:

- Sowohl in Deutschland als auch weltweit berichten zwei Drittel der Befragten, dass sie sich aktuell mit dem Thema der Entgelttransparenz auseinandersetzen. In Deutschland gaben nur vier Prozent der Unternehmen an, dass sie bereits eine globale Stra-

ategie aufgesetzt haben (im Vergleich zu elf Prozent in Europa).

- Deutsche Firmen verfolgen beim Thema Entgelttransparenz einen Compliance-Ansatz. Knapp 60 Prozent planen, weiterhin die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, wollen jedoch die Transparenz nicht über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus erweitern.
- Im internationalen Vergleich wählen lediglich 40 Prozent der Unternehmen den Compliance-Ansatz. Die Mehrheit will Gehaltsbänder sowohl intern als auch extern in einem einheitlichen Verfahren kommunizieren und wird dabei über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen.

Konzentrieren sich die deutschen Unternehmen zu sehr auf Compliance-Aspekte, könnten sie die Chance verpassen, die Vorteile der Entgelttransparenz zu nutzen, etwa sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Entgelttransparenz: operative oder strategische Relevanz?

Derzeit beobachten wir unterschiedliche Anforderungen an Entgelttransparenz in den Ländern und Regionen Europas und der Welt. Dies stellt internationale Unternehmen vor eine Herausforderung, da sie entscheiden müssen, wie sie auf diese Unterschiede reagieren. Fast die Hälfte der Arbeitgeber plant, globale Prinzipien und Mindeststandards zu entwickeln, die je nach lokalen Anforderungen oder anderen Faktoren variieren. Unsere Survey-Ergebnisse zeigen:

- Das Thema Entgelttransparenz scheint in deutschen Unternehmen weniger strategische Relevanz zu besitzen: Für mehr als zwei Drittel der deutschen Unternehmen (dies ist der höchste Anteil weltweit) liegt die primäre Verantwortung für die Entgelttransparenz in den operativen Bereichen von Compensation & Benefits oder Total Rewards.
- Im Gegensatz dazu liegt die Verantwortung für das Ziel Entgelttransparenz global hauptsächlich bei der strategischen HR-Leitung liegt.

Diese Diskrepanz könnte darauf zurückzuführen sein, dass Entgelttransparenz in Deutschland vorrangig als Angelegenheit der operativen Ebene betrachtet wird und Auswirkungen auf Recruiting, Arbeitgebermarke und die Arbeitgeberattraktivität sowie Diversität, Gleichheit und Inklusion (DEI) unterschätzt werden. ➤

Abbildung 2: Was erschwert die Umsetzung der Gehaltstransparenz?

Quelle: Mercer, 2024

Der Survey 2024 von Mercer legt weiterhin offen, dass in deutschen Unternehmen Entgelttransparenz hauptsächlich durch die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen getrieben wird (siehe Abbildung 1). Anders als bei den Treibern, die wir global beobachten, lässt sich daraus schließen: Deutsche Firmen sehen anscheinend Aspekte, wie die Mitarbeiterzufriedenheit durch eine transparente Vergütung zu steigern, Entgeltgerechtigkeit wahrzunehmen, die Erwartungen von Beschäftigten, externen Kandidatinnen und Kandidaten nach Transparenz zu erfüllen sowie Talente zu binden, als weniger bedeutende Faktoren ihrer Entgelttransparenzstrategie an.

Wie den Weg zur Entgelttransparenz ebnen?

Um die Anforderungen der Entgelttransparenz zu erfüllen, müssen Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen ergreifen. Infolgedessen berichten nur drei Prozent der deutschen Unternehmen, dass die Umsetzung der Strategien zur Entgelttransparenz keine Herausforderung darstellt. Im internationalen Vergleich sind es fünf Prozent. Ein alarmierendes Ergebnis der Mercer-Untersuchung lautet: 45 Prozent der deutschen Unternehmen sind der Meinung, nicht gut auf die Anforderungen vorbereitet zu sein. Diese Zahl ist höher als im globalen Durchschnitt und verdeutlicht die Unsicherheiten, mit denen viele Arbeitgeber hierzulande konfrontiert sind. Eine der größten Herausforderungen, die sowohl

global als auch in Deutschland identifiziert wurde, ist die mangelnde Aufklärung und das daraus resultierende unzureichende Verständnis der Mitarbeitenden für Vergütungssysteme (siehe Abbildung 2). Als zweitgrößte Schwierigkeit geben mehr als 40 Prozent der deutschen Unternehmen ein unzureichendes Instrumentarium (wie Jobarchitektur, Vergütungsstrukturen und -richtlinien) an. Interessanterweise fällt die Einschätzung zu diesem Punkt global völlig anders aus: Weltweit erkennt nur ein Viertel der Befragten in Jobarchitekturen und Co. ein Problem und ordnet es auf dem fünften Rang ein. Außerdem haben deutsche Arbeitgeber Schwierigkeiten, die globale Gesetzgebung zu verstehen, und sie kämpfen mit einem Mangel an (Führungs-)Kompetenz, die für eine effektive Kommunikation mit Mitarbeitenden und Bewerbenden entscheidend ist. Insgesamt jedoch gleichen die Maßnahmen, die deutsche Unternehmen zur Verbesserung der Entgelttransparenz ergreifen, stark den global praktizierten Ansätzen:

- Im Bereich der **Vergütungsrichtlinien** liegen die wichtigsten Maßnahmen darin, Vergütungsstrukturen und Gehaltsbänder zu entwickeln, deren Wettbewerbsfähigkeit zu bewerten und die Vergütungsphilosophie zu dokumentieren.
- Bei der **Jobarchitektur** liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung der Strukturen, um eine größere Konsistenz zu erzielen. Diese Maßnahme wird von mehr als der Hälfte der Unternehmen durchgeführt. Zudem implementiert ein Drittel aller Unternehmen einen einheitlichen Ansatz zur Stellenbewertung.
- Bei **Human-Resources-Information-Systemen (HRIS)** konzentrieren sich deutsche Unternehmen darauf, die Datenqualität in den Systemen sicherzustellen. ➔

len und die HRIS-Technologie zu aktualisieren, um neue Richtlinien zu unterstützen (zum Beispiel die Kommunikation von Gehaltsbändern an Mitarbeitende oder Führungskräfte sowie die Veröffentlichung von Gehaltsinformationen in Stellenanzeigen);

- In Sachen **Entgeltgerechtigkeit** hat bereits die Hälfte der befragten Unternehmen begonnen, die aktuellen Entgeltlücken zu überprüfen und Anpassungen in der Mitarbeitervergütung vorzunehmen. Mit dem Ziel, diese dem externen Markt, internen Entgeltstrukturen und/oder Überlegungen zur Entgeltgerechtigkeit anzugleichen.

Die größte Diskrepanz zwischen den Ländern liegt in den jeweiligen Maßnahmen, die Führungskräfte zur Gehaltsfindung und -kommunikation befähigen und die Mitarbeitenden für bestehende Vergütungsstrukturen sensibilisieren sollen.

Wie wird Entgelt derzeit kommuniziert?

Die Vergütungspolitik, die Vergütungsrichtlinien und die Zielboni werden am häufigsten offengelegt (siehe Tabelle). In diesen drei Bereichen erwarten Unternehmen in den kommenden zwei Jahren eine erhöhte Transparenz. Im Gegensatz dazu werden Informationen zu Entgeltlücken, Einstellungsgehältern oder auch Gehaltsbändern vertraulich behandelt und seltener (extern) geteilt.

Rund 60 Prozent der deutschen Unternehmen planen, zukünftig mehr Informationen offenzulegen, jedoch typischerweise nur dort, wo dies gesetzlich vorgeschrieben ist. Im globalen Vergleich zeigen Unternehmen aus anderen Ländern eine größere Bereitschaft zur Offenheit und planen, Informationen

Welche Gehaltsinformationen werden derzeit offengelegt? (in Prozent)

	Weltweit offengelegt	In einigen Regionen oder Ländern offengelegt	Nur dort offengelegt, wo gesetzlich vorgeschrieben	Nicht offengelegt
Vergütungsphilosophie oder -strategie	45	15	12	28
Vergütungsrichtlinien	38	23	13	26
Höhe der Zielboni	42	20	11	27
Unbereinigte Entgeltlücke	7	12	29	52
Bereinigte Entgeltlücke	6	9	21	64
Einstiegsgehälter (oder Gehaltsbänder) in den Stellenanzeigen	4	10	25	60
Gehaltsbänder	10	16	12	62

Quelle: Mercer, 2024

zu Einstellungsgehältern oder Vergütungsbändern transparent zu machen – selbst in Ländern ohne entsprechende gesetzliche Anforderungen. Insgesamt gibt es jedoch wenig Unterschiede in den Kommunikationsmustern zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen.

Die Chancen der Lohntransparenz ergreifen

Die Einführung der Entgelttransparenz weckt in vielen Unternehmen Ängste, da sie befürchten, dass diese Offenheit Druck auf die Gehälter ausübt und/oder zu höheren Vergütungen für Mitarbeitende und bei Neueinstellungen führen könnte. Nur jedes fünfte Unternehmen erwartet keine negativen Konsequenzen. Gleichzeitig erkennen die meisten Arbeitgeber, dass Mitarbeitende und externe Kandidaten eine höhere Transparenz erwarten und dass eine erhöhte Transparenz zur Entgeltgleichheit beiträgt, was nicht nur die Zufriedenheit

der Mitarbeitenden erhöht, sondern auch das Vertrauen in die Unternehmensführung stärkt.

Herausforderungen sind das unzureichende Verständnis der Mitarbeitenden für Vergütungssysteme und die mangelnde Vorbereitung auf die Anforderungen von Entgelttransparenz. Maßnahmen zur Verbesserung umfassen die Entwicklung von Vergütungsstrukturen und die Verbesserung der Kommunikation. Um erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen aber auch die Erwartungen der Mitarbeitenden berücksichtigen und eine langfristige Strategie entwickeln, die über die Compliance hinausgeht.

Unternehmen können die kommenden Herausforderungen in einen Wettbewerbsvorteil umwandeln, wenn sie erkennen, dass das Erreichen von Lohngleichheit und Lohntransparenz keine isolierte Initiative ist. Sie erfordert einen breit angelegten Ansatz, der ein effektives Change Management und eine unterstützende Unternehmenskultur umfasst. Außerdem ist zu ➤

Mehr zum Thema:

[Der Global Pay Transparency Survey 2024](#) basiert auf den Antworten von rund 1000 Unternehmen weltweit, die im Frühjahr 2024 befragt wurden. Etwa 35 Prozent haben ihren Hauptsitz in Europa (Kontinentaleuropa und nordische Länder).

empfehlen, weitere Stakeholder im Unternehmen wie aus den Bereichen Employer Branding, Talent Acquisition, DEI (Diversity, Equity & Inclusion), HR-Leadership, Unternehmenskommunikation sowie Nachhaltigkeits- und ESG-Expertinnen und -experten miteinzubeziehen. ◀



Dr. Tomasz Stachurski,
Solution Head Pay Equity – Transformation,
Mercer Deutschland

tomasz.stachurski@mercer.com
www.mercer.com



Stefan Würz,
Solution Head Pay Equity – Rewards Germany,
Mercer Deutschland

stefan.wuerz@mercer.com
www.mercer.com

Passt perfekt in Ihre Abteilung:

Das Team-Abo

der Personalwirtschaft!

Nutzen Sie alle Vorteile im Team und starten Sie optimal ins neue HR-Jahr:

- ✓ Digitale Zugänge für 5 Kolleginnen und Kollegen
- ✓ Vollzugriff auf die Plus-Inhalte von personalwirtschaft.de
- ✓ Alle Magazin-Ausgaben als E-Paper lesen
- ✓ Unbegrenzt im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Immer ein Exemplar des aktuellen Print-Magazins frei Haus
- ✓ Ihr Invest: nur 249 €/Jahr statt ~~310,00 €~~ für 5 Lizenzen

Mehr erfahren



Jetzt Angebot sichern! ▼
personalwirtschaft.de/team-vorteil

Pw+

Personalwirtschaft