

Schaffung von fairen Arbeitsplätzen mit

# **PROAKTIVER ENTGELTTRANSPARENZ**



Entgelttransparenz für die moderne Arbeitswelt	3
Was ist Entgelttransparenz?	5
Warum ist Entgelttransparenz wichtig?	8
Die Entwicklung der Entgelttransparenz	9
Gesetze zur Entgelttransparenz weltweit	11
So bringt Entgelttransparenz dein Unternehmen voran	16
Herausforderungen und Lösungen bei der Umsetzung von Entgelttransparenz	18
Entgelttransparenzrichtlinie erfolgreich gestalten und effektiv umsetzen	22
Das ist Bob	28

# Entgelttransparenz für die moderne Arbeitswelt

In der modernen Arbeitswelt ist eine faire und gerechte Unternehmenskultur wichtiger denn je – die Entgelttransparenz spielt dabei eine wesentliche Rolle. Den Mitarbeitenden liegt viel daran, dass du dich für die Beseitigung von Lohnunterschieden in Bezug auf Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit und Alter einsetzt. Es interessiert sie natürlich auch, wie ihre Vergütung im Vergleich zu der von Personen derselben Branche und in vergleichbaren Positionen mit ähnlichem Erfahrungsniveau aussieht. Die Transparenz bei Gehaltsentscheidungen ist ein wichtiger Schritt, um Vertrauen zu deinen Mitarbeitenden aufzubauen.


Obwohl Unternehmen traditionell vor der Offenlegung von Gehaltsinformationen zurückschrecken, zwingen die wachsenden Forderungen der Arbeitnehmenden nach Entgelttransparenz – ganz zu schweigen von den neuen Compliance-Anforderungen in Ländern auf der ganzen Welt – die Unternehmen zu einem Umdenken. Aber bei der Entgelttransparenz geht es um so viel mehr als nur um die Einhaltung von Vorschriften und die Beantwortung von Anfragen von Bewerbenden

und Mitarbeitenden: Es ist die Grundlage für eine Unternehmenskultur und eine Vergütungsphilosophie, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht.

Es ist gar nicht so einfach, eine transparente und faire Entgeltstrategie zu schaffen, insbesondere aufgrund der Tatsache, dass es sich bei dem richtigen Maß um keine feste Größe handelt, sondern um ein dynamisches Ziel, das von sich ständig ändernden Vorschriften oder bestimmten Marktentwicklungen abhängt.

Es geht im Prinzip immer um erhebliche Veränderungen und eine solide **Change-Management** Strategie mit klar definierten Zielen und einem Verständnis für den richtigen Ansatz für dein Unternehmen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass du deinem Team die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellst, um den Grundstein für eine robuste und flexible Entgelttransparenzrichtlinie zu legen, die auf deine einzigartigen und dynamischen Geschäftsanforderungen zugeschnitten ist.





Dieser Leitfaden hilft dir, zu verstehen, was Entgelttransparenz ist, und das richtige Maß an Transparenz für dein Unternehmen zu finden. Wir untersuchen, wie man neue Kommunikations- und Befähigungsprogramme für Führungskräfte entwickelt, um das Bewusstsein für Gehaltsthemen zu schärfen und den richtigen Umgang zu fördern. Dann stellen wir dir den erforderlichen Rahmen bereit und zeigen dir, wie du Richtlinien erstellst, um einheitliche und gerechte Vergütungsentscheidungen zu gewährleisten.

# Was ist Entgelttransparenz?

Entgelttransparenz ist die Praxis, Informationen über die Vergütung offen mit aktuellen und potenziellen Beschäftigten zu teilen, um **Lohngerechtigkeit** zu erreichen. Viele Unternehmen nutzen die Entgelttransparenz auch als Strategie, um die Kommunikation zu verbessern, Lohnungleichheiten zu beseitigen und Vertrauen am Arbeitsplatz aufzubauen.

Egal, welchen Ansatz du wählst, wichtig ist, dass Entgelttransparenz kein Alles-oder-Nichts-Prinzip ist. Es gibt viele Möglichkeiten, wie ein Unternehmen offen mit der Bezahlung umgehen kann. Entgelttransparenz kann also für jedes Unternehmen anders aussehen, abhängig von der Unternehmensstrategie und den lokalen gesetzlichen Anforderungen.

Für einige ist es möglicherweise prioritär, dass die Gehälter (oder Gehaltsspannen) in den Stellenbeschreibungen veröffentlicht werden. Für andere kann es bedeuten, das Tabu zu brechen, mit Teammitgliedern offen über Gehälter zu sprechen. Entgelttransparenz ist nichts Statisches: Es ist ein sehr dynamisches Konzept.

Die Festlegung der Grundlagen für deine Transparenzstrategie ist wichtig, um zu bestimmen, wie genau dein Unternehmen sich in diesem Bereich aufstellen soll. Unabhängig davon, wie deine Strategie letztendlich aussieht, solltest du deine Führungskräfte und Personalverantwortlichen schulen, damit sie deinen Ansatz sicher beherrschen und in der Lage sind, auch schwierige Gespräche mit Teammitgliedern effektiv zu führen.

Der Einfachheit halber unterteilt die Pay-Gap-Analystin **Michelle Gyimah** die Entgelttransparenz in fünf Stufen, die du für dein Unternehmen berücksichtigen kannst:

- 1. Was:** Teile Teammitgliedern ihre monatlichen Gehälter mit.
- 2. Wie:** Gib externe **Gehalts-Benchmarking** Daten offen an deine Mitarbeitenden weiter, damit sie ihr Gehalt mit den aktuellen Branchengehältern vergleichen können.
- 3. Wo:** Stelle einen umfassenden Vergütungsplan auf, der eine Aufschlüsselung des Gehalts und der Zusatzleistungen und eine klare Gehaltsspanne für jedes Teammitglied enthält.
- 4. Warum:** Schaffe einheitliche Prozesse für die Berechnung der Vergütung und befähige die Führungskräfte, sicher und transparent darüber zu kommunizieren.
- 5. Wer:** Bei einem völlig offenen Gehaltssystem kann die gesamte Belegschaft Informationen über das Gehalt oder die Gehaltsspanne aller anderen Mitarbeitenden einsehen.

Welcher Grad an Entgelttransparenz für dein Unternehmen der richtige ist, hängt natürlich von den spezifischen Anforderungen deiner Mitarbeitenden und deines Unternehmens im Allgemeinen ab. Aber eines ist sicher: Transparenz und Gerechtigkeit in Bezug auf Gehälter sind entscheidend für den Erfolg moderner Unternehmen.



## Michelle Gyimahs fünf Stufen der Entgelttransparenz



# Warum ist Entgelttransparenz wichtig?

Mit einer Richtlinie zur Entgelttransparenz trägt dein Unternehmen proaktiv dazu bei, den sog **Gender Pay Gap** zu bekämpfen und Lohnungleichheit zu beseitigen.

Der erste Schritt zu einer erfolgreichen Entgelttransparenzrichtlinie, die Gerechtigkeit am Arbeitsplatz fördert, besteht darin, die richtigen Fragen zu stellen:

- Wo befindet sich unser Unternehmen derzeit, und was ist unsere Zukunftsvision?
- Wie können wir unsere aktuellen Talentstrategien und unsere **Unternehmenskultur** nutzen, um eine robuste und gerechte Vergütungsphilosophie zu schaffen?
- Was sagen die Marktdaten? Wie können wir sie nutzen, um einheitliche Gehaltsspannen für jede Stelle in unserem Unternehmen aufzustellen und umzusetzen?

- Müssen unsere Gehaltsspannen angepasst werden, um mit Markt-Benchmarks Schritt zu halten?
- Müssen wir vielleicht unsere Gehaltsspannen anpassen, weil die Gehälter von Mitarbeitenden außerhalb der unteren Spanne liegen?
- Haben wir derzeit diskriminierende Lohnpraktiken, denen wir uns nicht bewusst sind?
- Wie vertraut sind unsere Personalverantwortlichen mit fairen Lohnpraktiken?
- Wie können wir das Vertrauen und die Offenheit in Bezug auf die Bezahlung in unserem Unternehmen fördern?

**Letztlich liegt es an der Unternehmensführung und der Personalabteilung, wie offen das Unternehmen seine Entscheidungen darlegt. Es gibt dafür keine feste Formel.**



# Die Entwicklung der Entgelttransparenz

Die allgemeinen Ansichten und Ansätze zur Entgelttransparenz entwickeln sich kontinuierlich weiter. Es ist noch gar nicht so lange her, da galt es als absolutes Tabu, offen über Gehälter zu sprechen, von Vergütungstransparenz war ohnehin noch überhaupt nicht die Rede. Die Unternehmen rieten ihren Mitarbeitenden offen davon ab, untereinander über ihre Gehälter zu sprechen. Tatsächlich verletzen solche **Lohngeheimhaltungsmaßnahmen** das Recht von Arbeitnehmenden, frei über ihr Einkommen zu sprechen.

Die Gesetzgebung ist die eine Sache. Andererseits wächst die Nachfrage der Arbeitnehmenden nach Transparenz bei der Bezahlung. Außerdem kann sich mehr Offenheit diesbezüglich auch positiv auf den Geschäftsbetrieb von modernen Unternehmen auswirken: Entgelttransparenz und die Angabe von Gehaltsspannen in Stellenanzeigen spart Zeit und lockt die richtigen Bewerbenden an, deren Erwartungen auf die Unternehmensanforderungen abgestimmt sind. Entgelttransparenz dient auch als Pfeiler einer guten

Unternehmenskultur, indem es Vertrauen zwischen deinen Mitarbeitenden und dem Unternehmen aufbaut, was zu einem höheren Maß an Loyalität, Engagement und Wertschätzung führen kann.

Der heutige Vorstoß für mehr Entgelttransparenz ist ein starkes Signal im Kampf gegen ungerechte Bezahlung – und das kann sich in vielerlei Formen äußern, ob Selbstauskünfte von Mitarbeitenden, Angaben von Gehaltsspannen in Stellenanzeigen oder allgemein ein offenerer Umgang der Teammitglieder mit Gehaltsthemen. Für Arbeitgebende ist es wichtig, die Erwartungen der modernen Fachkräfte zu erfüllen, aber es ist auch wichtig, deinen Mitarbeitenden klar zu machen, dass nicht jeder in der gleichen Funktion den Anspruch auf die gleiche Vergütung hat. Die Kommunikation ist daher besonders wichtig.

Eine der größten Herausforderungen für Personalverantwortliche und Vorgesetzte besteht darin, den Mitarbeitenden

die Feinheiten der Entgelttransparenz zu erklären. Viele Fachkräfte verstehen unter „Entgelttransparenz“, dass ein Unternehmen völlig offen über die Vergütung aller Mitarbeitenden spricht. Sie sind vielleicht auch der Meinung, dass alle, die die gleichen oder ähnliche Funktionen ausüben, die gleiche Vergütung und **Zusatzleistungen** erhalten sollten. In Wirklichkeit ist das nicht der Fall.

Gleiche oder ähnliche Aufgaben wettbewerbsfähig zu vergüten, bedeutet, dass die Gehälter innerhalb bestimmter Lohnstufen liegen. Manche Arbeitnehmende sind am unteren Ende der Spanne, andere am oberen Ende. Wo eine Person innerhalb der Gehaltsspanne liegt, hängt von ihrer Erfahrung, ihrer Leistung im Laufe der Zeit und anderen Faktoren ab, z. B. Standort, ob Remote- oder lokale Bürotätigkeit usw.

Da sich ein wachsender Prozentsatz der heutigen Arbeitnehmerschaft für **Gehaltsparität** und die Schließung des Gender Pay Gap einsetzt, ist es keine Überraschung, dass auch die Gesetze zur Entgelttransparenz weltweit auf dem Vormarsch sind.



# Gesetze zur Entgelttransparenz weltweit

Auch wenn sich die Gesetzgebung von Land zu Land unterscheidet, zielen alle Gesetze zur Entgelttransparenz darauf ab, die vorhandenen Lücken zu schließen.

Die Gesetze zur Entgelttransparenz ändern sich ständig. Die Einhaltung kann daher durchaus zu einer Herausforderung werden, vor allem wenn dein Unternehmen Niederlassungen an verschiedenen Standorten auf der ganzen Welt hat. Wenn du die Entgelttransparenz mit deiner Unternehmensphilosophie abstimmt, wird es dir leichter fallen, die sich entwickelnden Gesetze einzuhalten.



***Die folgenden Informationen bieten einen Überblick über die Entgelttransparenzgesetze, die du je nach Standort deines Unternehmens beachten musst. Um sicherzustellen, dass dein Unternehmen die Gesetze zur Entgelttransparenz in den Ländern, in denen es tätig ist, einhält, solltest du immer einen Rechtsberater vor Ort konsultieren.***



## Gesetze zur Entgelttransparenz in den **USA**

In den Vereinigten Staaten verteidigt der 1935 verabschiedete **National Labor Relations Act** die Rechte von Fachkräften in der Privatwirtschaft, sich an Lohndiskussionen zu beteiligen und sich für gerechte Vergütungspraktiken am Arbeitsplatz einzusetzen. Auch das Office of Federal Contractor Compliance Programs (**OFCCP**) schützt die Beschäftigten des öffentlichen Sektors.

Bisher gibt es in acht **US-Bundesstaaten** Gesetze zur Entgelttransparenz. Darüber hinaus haben mehrere Städte, darunter New York City, Cincinnati, und Jersey City, kommunale Gesetze. Seit **Juni 2023** gelten für „mehr als 25 % der Beschäftigten in den USA Gesetze zur Entgelttransparenz“, und da immer mehr Bundesstaaten

und Kommunen neue Gesetze einführen, „könnte die Zahl bald auf bis 50 % ansteigen“.

Die Einzelheiten der Gesetze variieren zwar stark von Region zu Region, aber sie können Arbeitgebende dazu verpflichten, Gehaltsspannen offenzulegen:

- In Stellenausschreibungen
- Bei Nachfragen
- Bei Mitteilungen an Bewerbende in bestimmten Phasen des Einstellungsprozesses





## Gesetze zur Entgelttransparenz im **Vereinigten Königreich**

Die nationale Gesetzgebung im Vereinigten Königreich schützt Beschäftigte des privaten und öffentlichen Sektors vor Diskriminierung bei der Entlohnung gemäß den **Equality Act 2010 (Gender Pay Gap Information) Regulations 2017**, die für Unternehmen mit einer Belegschaft von 250 oder mehr Beschäftigten im privaten und ehrenamtlichen Sektor gelten. Parallel dazu gelten die **Equality Act 2010 (Specific Duties and Public Authorities) Regulations 2017**, für Behörden mit einer Belegschaft von 250 oder mehr Beschäftigten.

Beide Gesetze verpflichten Unternehmen und Organisationen dazu, öffentlich über geschlechtsspezifische Unterschiede bei Gehältern und Boni zu berichten und die Informationen auf ihren Unternehmenswebsites zu veröffentlichen.



## Gesetze zur Entgelttransparenz in der **Europäischen Union**

Am 24. April 2023 verabschiedete die EU eine neue Richtlinie, die darauf abzielt, Lohndiskriminierung zu beseitigen und das geschlechtsspezifische Lohngefälle in den Mitgliedsländern zu verringern. Die **EU-Entgelttransparenzrichtlinie** verpflichtet die Mitgliedsstaaten, innerhalb der nächsten drei Jahre nationale Entgelttransparenzgesetze zu erlassen. Diese Gesetze müssen vorschreiben, dass die Unternehmen Folgendes gewährleisten:

- **Zugang zu Informationen:** Unternehmen müssen den Bewerbenden die Gehaltsspannen offenlegen. Ebenso müssen sie die durchschnittlichen Gehaltsstufen und -kriterien für die derzeitigen Beschäftigten offenlegen. Arbeitgebenden ist es außerdem untersagt, bisherige Gehälter von Bewerbenden zu erfragen.
- **Berichte:** Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten müssen der zuständigen nationalen Behörde jährlich einen

Bericht über ihre Daten zum geschlechtsspezifischen Lohngefälle vorlegen. Unternehmen mit nur 100–250 Beschäftigten müssen ihre Daten nur alle drei Jahre melden. Wenn ein Bericht ein Lohngefälle von mehr als 5 Prozent ausweist, muss das Unternehmen zusammen mit der Arbeitnehmervertretung eine gemeinsame Lohnbewertung durchführen.

- **Rechtsanspruch:** Wenn ein Bericht zeigt, dass Arbeitnehmende von Lohndiskriminierung betroffen waren, sind die Unternehmen verpflichtet, sie zu entschädigen.
- **Erweiterung des Geltungsbereichs:** Die Richtlinie deckt nun Mehrfachdiskriminierung ab und bezieht neben dem Geschlecht auch ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung und körperliche oder geistige Beeinträchtigungen in den Geltungsbereich des Gesetzes ein.



## Entgelttransparenzgesetz in Deutschland

Das **Entgelttransparenzgesetz** in Deutschland, seit Juli 2017 in Kraft, fördert „gleichen Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“. Es bietet Auskunftsansprüche für Beschäftigte, Prüfverfahren und Berichtspflichten. Ziel ist insbesondere die Schließung der geschlechtsspezifischen Entgeltlücke in Deutschland.

Das Gesetz betont Transparenz in Entgeltstrukturen, fördert Chancengleichheit, schafft Rechtsklarheit und stärkt Vertrauen. Empfehlungen zur Gesetzesverbesserung und -weiterentwicklung werden erwogen, da laut Evaluationsberichten die Wirksamkeit des Gesetzes bisher überschaubar ist und nur wenige Beschäftigte

den Auskunftsanspruch wahrgenommen haben. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie von 2023 ist außerdem bis spätestens Juni 2026 in nationales Recht umzusetzen.



# So bringt Entgelttransparenz dein Unternehmen voran

Neben der Einhaltung von Vorschriften kann die Entgelttransparenz modernen Unternehmen helfen, erfolgreich zu sein und eine Kultur des Vertrauens aufzubauen. Aber das ist noch nicht alles.

Die Einführung von Entgelttransparenz ist für viele Unternehmen die Voraussetzung, um auf dem heutigen engen Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Schaffung einer Kultur der Gleichberechtigung ist der Schlüssel, um Spitzentalente anzuziehen und zu binden, die Produktivität und das **Engagement**, zu steigern und die Zukunft der Arbeit zu gestalten.

## Vertrauen aufbauen

Von Arbeitgebenden wird heutzutage erwartet, dass sie vom ersten Tag an offen, ehrlich und gerecht über die Vergütung sprechen. Mit einer transparenten Gehaltspolitik zeigt dein Unternehmen den Bewerbenden und aktuellen Teammitgliedern, dass es sich ernsthaft für eine angemessene Kommunikation über Vergütungspraktiken einsetzt.

Die Umsetzung der Entgelttransparenz kann anfangs nur in kleinem Stil erfolgen und muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Gehälter und Zusatzleistungen deiner gesamten Belegschaft veröffentlicht werden. Schon die Ermutigung deiner Führungskräfte, offene Gespräche über die Bezahlung zu führen, ist ein großer Schritt in die richtige Richtung und ebnet nach und nach den Weg für mehr Transparenz.

Diese Gespräche sind die Grundlage für den Aufbau von Vertrauen, die Abschaffung von Lohngeheimnissen und das Ende des Getuschels über Lohnunterschiede zwischen Mitarbeitenden (und allen Ressentiments, die daraus entstehen können). Entgelttransparenz führt auch zu einem offeneren Umgang bei anderen Gesprächsthemen am Arbeitsplatz, ferner fördert sie das Gemeinschaftsgefühl und ein gutes Arbeitsumfeld und ebnet letzten Endes den Weg für eine **Vertrauenskultur**.



## Wettbewerbsfähig bleiben

Der Arbeitsmarkt war noch nie so umkämpft wie heute und darum ist wichtiger denn je, wettbewerbsfähig zu bleiben. Wenn du dich zur Entgelttransparenz verpflichtest, sendest du ein starkes Signal aus, dass es dir mit der fairen Behandlung und Entlohnung der Beschäftigten ernst ist, dass du deine Mitarbeitenden wertschätzt und dass in deinem Arbeitsumfeld kein Platz für Vorurteile und Diskriminierung ist.

## Top-Talente anziehen und binden

Über Plattformen wie **Indeed** und **Glassdoor**, LinkedIn oder Kununu, über Gewerkschaften oder auch infolge der allgemeinen Tendenz von Arbeitnehmenden, offener über Gehälter zu sprechen, gibt es mehr Zugang zu Gehalts-Benchmarking-Daten denn je.

Sie fühlen sich eher zu Unternehmen hingezogen, die Transparenz großschreiben und wettbewerbsfähige Bezahlung und Leistungen bieten. Letztendlich kann eine transparente Gehaltspolitik also ein starker Anreiz sein, um die besten Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten

und langfristig zu binden. Sie dient auch als effektives Instrument zur Personalbeschaffung, das **Kosten senken**, Diversität fördern und gleichzeitig deinen Pool an talentierten und qualifizierten Bewerbenden erweitern kann.

## Produktivität und Engagement fördern

Eine offene und transparente Entlohnung motiviert die Mitarbeitenden, ihre Aufgaben zu erfüllen und den Unternehmenserfolg voranzutreiben, wodurch die Overheadkosten (z. B. für die Personalbeschaffung) gesenkt werden.

Das kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn Mitarbeitende spüren, dass sie für gute Leistung entsprechend entlohnt werden. Mit dem Leistungsprinzip verdeutlichst du, dass ihre Arbeit geschätzt wird, und förderst ihr Engagement und ihre Produktivität – was sich positiv auf deinen Umsatz auswirkt.

**Bob hilft dir, deine Entgelttransparenzziele zu erreichen. Mehr erfahren. >**


# Herausforderungen und Lösungen bei der Umsetzung von Entgelttransparenz

Das Thema Entgelttransparenz ist in aller Munde – aus gutem Grund. Seien wir ehrlich: Entgelttransparenz einzuführen und gut umzusetzen, ist nicht einfach.

Bei einer **Umfrage** von Willis Towers Watson (WTW) gaben 31 Prozent der Arbeitgebenden an, dass sie noch nicht bereit für Transparenz sind, und 46 Prozent sagen, dass sie die Offenlegung von Gehältern „aufschieben“. Inzwischen unterstützen **92 Prozent** der heutigen Arbeitnehmenden Gesetze zur Entgelttransparenz.

Unten siehst du eine Übersicht über relevante Chancen und Herausforderungen bei der Einführung von Entgelttransparenz.

Chancen	Herausforderungen
Fördert die Lohngerechtigkeit	Kann Bewerbende abschrecken oder die Bindung der Mitarbeitenden beeinträchtigen, wenn die Gehaltsspannen nicht marktüblich sind oder nicht mit den Erwartungen übereinstimmen
Fördert Motivation und Engagement in der ganzen Belegschaft	Manche fühlen sich unwohl, wenn andere wissen, wieviel sie verdienen
Weniger voreingenommene Gehaltsentscheidungen	Ohne geeignete Systeme kann die Offenlegung von Löhnen und Gehältern zu Neid und Spannungen führen
Reduziert Spekulationen über die Bezahlung	Kann zu Unmut führen, wenn der Lohn unangemessen oder zusammenhangslos offengelegt wird
Schafft eine bessere Arbeitskultur	Entgelttransparenz allein kann keine Lohngerechtigkeit am Arbeitsplatz schaffen



Entgelttransparenz mag für manche wie ein Selbstläufer erscheinen. Jedoch können selbst die besten Absichten ohne eine einheitliche, den Führungskräften klar kommunizierte Richtlinie zu Unklarheiten, Missverständnissen und (schlimmstenfalls) Spannungen am Arbeitsplatz führen.

Es gibt viele Herausforderungen bei der Umsetzung von Entgelttransparenz. Diese vier Punkte sind der Schlüssel, um den Grundstein für eine wettbewerbsfähige Vergütungsrichtlinie zu legen, die transparent und fair für alle deine Mitarbeitenden an allen Standorten ist.

## 1. Eine zentrale Vergütungsphilosophie aufbauen (und einhalten)

Der erste Schritt zur Entgelttransparenz in deinem Unternehmen ist die Festlegung einer klaren Vergütungsphilosophie, an der sich die Entscheidungstragenden orientieren. Im zweiten Schritt musst du sicherstellen, dass deinen Führungskräften die Philosophie klar ist.

So stellst du sicher, dass niemand in deinem Unternehmen gezwungen ist, willkürliche Entscheidungen über die Vergütung zu treffen. Es muss ein unverzichtbares Instrument sein, auf das sich Entscheidungstragende wie Personalverantwortliche und Vergütungsexperten verlassen können.

Du kannst deine Vergütungsphilosophie auch bei Entscheidungen über Ereignisse im Lebenszyklus eines Mitarbeitenden heranziehen, wie z. B. Anpassungen in **Vergütungszyklen**, Gehaltserhöhungen oder Beförderungen. Wenn du noch nie ein solches System aufgebaut hast, ist es immer ratsam, deine Philosophie zuallererst mit rechtlichen Anforderungen in Einklang zu bringen und sicherzustellen, dass jede Entscheidung auf der Grundlage von zuverlässigen, von der Personalabteilung bereitgestellten Daten getroffen wird.

## 2. Veröffentlichte Marktdaten nutzen

Im Dunkeln zu tappen, ist gefährlich, vor allem, wenn es um die Bezahlung geht. Dass dein Unternehmen und Entscheidungstragende Zugang zu offiziellen Marktdaten von der Personalabteilung haben, ist entscheidend für das Benchmarking und die Gewissheit, dass deine Vergütungspraktiken fair und wettbewerbsfähig sind. Der Zugang zu Gehalts-Benchmarking-Daten ist auch der beste Weg, um zu vermeiden, dass willkürliche, auf Voreingenommenheiten basierende Entscheidungen getroffen werden.





### 3. Einblick in interne Vergütungsdaten gewinnen

Von der Personalabteilung gemeldete Marktdaten sind essenziell für die Umsetzung eines erfolgreichen Entgelttransparenzprogramms. Genauso wichtig sind interne Personalanalysen.

Die Einsicht in interne Vergütungsdaten ermöglicht es deiner Personalabteilung, Lohnunterschiede bei ähnlichen Stellen und Funktionen im Unternehmen zu analysieren und deinen Führungskräften genaue Informationen zu übermitteln.

Unternehmensspezifische Vergütungsanalysen helfen dir, Gehaltslücken und Ungereimtheiten zu erkennen und zu deren Optimierung eine datenbasierte Strategie zu entwerfen. Anhand der internen Daten erfasst du, wie gut du auf die Einführung eines erfolgreichen Entgelttransparenzprogramms vorbereitet bist.

### 4. Gehälter nach Positionen, nicht individuell nach Bewerbenden oder Mitarbeitenden ausrichten

Ein weiterer Schlüssel zum Erreichen deiner Ziele in Bezug auf Entgelttransparenz und -gerechtigkeit ist die Festsetzung von bestimmten Gehältern für *Stellen*, anstatt für einzelne Personen. Die **Gehaltsgestaltung für Positionen** ist wichtig, um eine gerechte Vergütung sicherzustellen.

Die herkömmliche Praxis der Gehaltsgestaltung für einzelne Bewerbende anstelle von einheitlichen Gehaltsstufen für bestimmte Positionen fördert undurchsichtige und damit unfaire Gehaltspraktiken. Einige Bewerbende fordern beim Vorstellungsgespräch eine höhere Vergütung als andere oder eine HR-Fachkraft hält persönlich von einer Person mehr als von der anderen. All das führt zu ungleichen Gehältern.

Die Bezahlung nach Gehaltsstufen je nach Position hingegen gleicht Stellenbeschreibungen mit Umfragedaten und Positionengruppen ab und hilft Unternehmen, Voreingenommenheiten bei der Auswahl von Bewerbenden zu vermeiden. Feste Gehaltsstufen sorgen für gerechtere Löhne, da jede Person, die für eine bestimmte Funktion eingestellt wird, in eine festgelegte **Gehaltsspanne** fällt.

# Entgelttransparenzrichtlinie erfolgreich gestalten und effektiv umsetzen

Nachdem wir nun über die Herausforderungen und einige Lösungsansätze gesprochen haben, kommen wir nun zu der Frage, wie man die Entgelttransparenz als ungenutzte Chance begreifen kann.

Mit diesen sechs Schritten entwickelst du eine einheitliche Entgelttransparenzrichtlinie und nimmst eine proaktive Haltung für **Gleichheit und Inklusion** bei der Bezahlung ein.





## **Schritt 1:**

**Einschlägige Gesetze zur Entgelttransparenz kennen**



## **Schritt 2:**

**Eine zentrale Vergütungsphilosophie entwickeln**



## **Schritt 3:**

**Umfassende Gehaltsprüfungen durchführen und Gehaltsstrukturen erstellen**



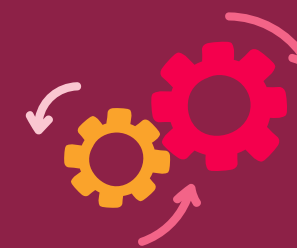
## **Schritt 4:**

**Führungskräfte in die Lohndiskussion miteinbeziehen**



## **Schritt 5:**

**Offen mit allen Mitarbeitenden kommunizieren**



## **Schritt 6:**

**Wirksamkeit nachverfolgen und anpassen**



## 1. Einschlägige Gesetze zur Entgelttransparenz kennen

Jedes Land hat seine eigene Gesetzgebung in Bezug auf Entgelttransparenz. In den USA kann das ein besonders kompliziertes Unterfangen sein, da die rechtliche Lage sehr stark von Region zu Region variiert. Sprich mit deinem Rechtsbeistand, um die gesetzlichen Vorschriften in allen Ländern, in denen dein Unternehmen tätig ist, einzuhalten. Berücksichtige diese Anforderungen dann auch in deiner Vergütungsphilosophie.

## 2. Eine zentrale Vergütungsphilosophie entwickeln

Deine **Vergütungsphilosophie** bestimmt die Einzelheiten deiner Entgelttransparenzrichtlinie und legt das richtige Maß an Transparenz für dein Unternehmen fest. Du solltest dich an ihr bei allen Entscheidungen rund um Gehälter orientieren können. Bedenke, dass du die Entgelttransparenz nicht einfach ein- und wieder ausschalten kannst. Es handelt sich nicht um einen Lichtschalter, sondern vielmehr um einen kontinuierlichen Prozess.

Beratschlage dich mit anderen Entscheidungstragenden, wenn du deine Vergütungsphilosophie entwickelst:

- Wie offen sollte dein Unternehmen beim Thema Vergütung sein?

- Willst du alle Informationen über die Vergütung deiner Mitarbeitenden offenlegen? Vollständige Transparenz bedeutet, dass jeder im Unternehmen, von Mitarbeitenden bis hin zum CEO, die Gehälter aller anderen kennt.
- Sollte die vollständige Einsicht in diese Informationen vielleicht nur auf Personal- und Finanzfachkräfte beschränkt sein? Oder sollten Führungskräfte auch vollen Einblick in die Informationen ihrer Teams haben?

**Benutze diese Vorlagen, um deine eigene Gehaltsanalyse durchzuführen. >**

Bevor du loslegst eine Empfehlung: Mit einer Vorlage für eine **Lohnanalyse** findest du heraus, wo du derzeit stehst und welche Änderungen du vornehmen musst, um deine Vergütungsphilosophie zu verwirklichen. Egal, wie du dich entscheidest, ob völlige Transparenz für alle oder nur für Personen in bestimmten Schlüsselpositionen – **jeder Schritt weg von der Geheimhaltung der Löhne ist ein Schritt hin zur Schaffung einer guten Unternehmenskultur und zu mehr Gerechtigkeit.**



### **3. Umfassende Gehaltsprüfungen durchführen und Gehaltsstrukturen erstellen**

Um herauszufinden, wie gut du gegen Lohnunterschiede und Ungleichheiten vorgehst, solltest du eine umfassende **Lohnleichheitsprüfung** durchführen.

Ziehe interne und externe **Gehalts-Benchmarking-Daten** heran und führe Gehaltsumfragen durch, um den Überblick darüber zu gewinnen, wo (wenn überhaupt) Gehaltsunterschiede bestehen, wie groß diese sind und welche Abteilungen oder Funktionen die größten Unterschiede aufweisen. Gehaltsprüfungen sind auch ein guter Ausgangspunkt für die Lohngestaltung von Positionen und die Schaffung einer gerechten Gehaltsstruktur für dein Unternehmen.

**Die Vorlage zur Lohnleichheit herunterladen und ausdrucken für eine faire und transparente Kultur. >**

Sobald du ein Gefühl für die internen Gehaltsunterschiede und Unstimmigkeiten mithilfe von Marktdaten bekommen hast, verfügst du über Gehalts-Benchmarks und andere wichtige Informationen, um eine wettbewerbsfähige und gerechte Vergütung für jede Position und Rolle in deinem Unternehmen festzulegen.

Fasse Gehaltsgruppen in einer unternehmensweiten Struktur zusammen, um die Löhne der Teammitglieder immer verordnen zu können. Daraufhin kannst du die Kosten ermitteln, die anfallen, um die Löhne an übliche Marktgehälter anzupassen.

### **4. Führungskräfte in die Lohndiskussion miteinbeziehen**

Die Transparenz erfordert auch, dass deine Führungskräfte über alle Vergütungsentscheidungen informiert werden. Schließlich sind deine Führungskräfte die ersten, an die sich die Mitarbeitenden wenden, wenn sie Fragen zu ihrer Vergütung haben. Sie sind quasi die Hauptentscheidungstragenden bei Bezahlungsfragen und sind auch dafür zuständig, die Entscheidungen entsprechend zu kommunizieren.

Deshalb ist es wichtig, dass du deine Führungskräfte über deine Vergütungsphilosophie aufklärst und ihnen Zugang zu den für ihr Team relevanten Vergütungs- und Zusatzleistungsdaten verschaffst. Um sicherzugehen, dass sie mit den Themen rund um die Vergütung vertraut sind und auf schwierige Fragen von Teammitgliedern gut reagieren können, solltest du sie regelmäßig zu den Themen Vergütung und Zusatzleistungen sowie zu den **besten Kommunikationsmethoden** schulen.

## 5. Offen mit allen Mitarbeitenden kommunizieren


Es ist aber genauso wichtig, dass du auch deine Mitarbeitenden über deine Vergütungsphilosophie aufklärst und stets klar mit ihnen kommunizierst. Gib ihnen Einblick in deine Gehaltsentscheidungen, erkläre ihnen, warum diese Entscheidungen sinnvoll sind und wie sie allen zugutekommen, und biete ihnen Raum für ausführliche Gespräche über Karriere- und Gehaltsentwicklung.

## 6. Wirksamkeit nachverfolgen und anpassen

Jetzt, wo du eine Vergütungsphilosophie und eine Gehaltsstruktur festgelegt hast, ist es an der Zeit, ihre Wirksamkeit zu messen. Der Markt verändert sich ständig. Daher sind eine faire Entlohnung und Anpassungen bei entsprechendem Bedarf unabdingbar.

Greife auf die Daten zurück: Führe ein- bis zweimal im Jahr Gehaltsprüfungen durch, tausche dich weiterhin mit deinen Mitarbeitenden aus und Sorge dafür, dass du über die neuesten Daten zu Gehalts-Benchmarks und **Lohnlücken** auf dem Laufenden bleibst, damit du deine Richtlinie entsprechend anpassen kannst.





Die Einhaltung dieser Schritte und die Verpflichtung zur Entgelttransparenz sind der Grundstein für die Schaffung einer fairen Kultur.

Das steigert auch deine Wettbewerbsfähigkeit und erleichtert es dir, die Talente anzuziehen, die das Unternehmen nachhaltig zu positiven Ergebnissen führen.



# Das ist Bob

Bobs leistungsstarke und flexible **HR-Lösung** hilft modernen und global tätigen Unternehmen mit Daten und Werkzeugen, proaktiv für Entgelttransparenz zu sorgen und eine gerechte Unternehmenskultur aufzubauen. Mit Bob kannst du Gehälter von gewissen Positionen festlegen, Gehaltsspannen definieren, Lücken bewerten, kluge Vergütungsentscheidungen treffen, sich ändernde Vorschriften einhalten und vertrauensvoll über die Vergütung kommunizieren – alles aus einer Hand.

## Halte mit Bob die Vorschriften ein

- **Erstelle eine Gehaltsstruktur:** Nutze Bobs **Gehalts-Benchmarking von Mercer** und verwende unser Modul **Vergütung**, um eine umfassende, unternehmensweite Gehaltsstruktur zu erstellen. Fasse ähnliche Stellen zusammen und erstelle Gehaltsstufen und -spannen, um die Personal- und Budgetplanung, das Vergütungsmanagement und das Reporting zu erleichtern.
- **Kontinuierliche Überwachung:** Mit Bobs **Analysen** behältst du den Überblick über deine Daten – nutze sofort einsatzbereite Dashboards oder erstelle deine eigenen! Du kannst auch

benutzerdefinierte Berichte erstellen, um die wichtigsten Kennzahlen zur Vergütung und Lohngerechtigkeit zu verfolgen und zu überwachen.

## Definiere mit Bob deine Vergütungsphilosophie

- **Durchführung einer umfassenden Gehaltsprüfung:** Personalverantwortliche und Führungskräfte können Lohnunterschiede nach verschiedenen Merkmalen filtern und direkt erkennen. Mit Bobs **Gehalts-Benchmarking von Mercer** kannst du die Gehälter für deine Stellen schnell und genau an den üblichen Marktgehältern ausrichten und geografische Gehaltsspannen festlegen, um sicherzustellen, dass deine Angebote wettbewerbsfähig sind und du auf jedem Markt die besten Talente anziehst.
- **Zustimmung für Anpassungen einholen:** Mit Bobs **Modul zur Personalplanung** siehst du auf einen Blick, was in deinem Unternehmen angepasst werden muss und wie hoch die Kosten dafür sind.



## Schaffe mit Bob eine transparente Unternehmenskultur

- **Führungskräfte einbeziehen:** Versetze Führungskräfte in die Lage, auf die vielen schwierigen Fragen der Mitarbeitenden zu Vergütung und Lohngerechtigkeit immer aufschlussreiche Antworten parat zu haben. Bobs Modul **Vergütung** bietet Führungskräften auf einen Blick Zugang zu wichtigen und stets aktuellen Vergütungsdaten, damit sie fundierte und gerechte Entscheidungen über die Vergütung ihrer Teams treffen können. Solche Daten können u. a. die Gehaltshistorie, die Position innerhalb einer Gehaltsstufe, die Leistung, die **Beschäftigungsdauer** oder die Berechtigung für eine Gehaltserhöhung sein.
- **Gerechte Leistungsbewertungen sicherstellen:** Bobs Modul **Talent** gibt deinen Führungskräften u. a. einen direkten Einblick in Selbstbewertungen und Beurteilungen von Teammitgliedern untereinander, das Vorankommen bei Zielen oder in Wachstumspläne, Aktivitäten und Mitarbeitergespräche. Das ermöglicht eine unvoreingenommene **Leistungsbewertung**. Betrachte Talent- und Vergütungsdaten gleichzeitig, um datengestützte Gehaltsentscheidungen zu optimieren, und achte darauf, dass die Richtlinien zur leistungsgerechten

Vergütung stets gerecht angewendet werden.

- **Kommuniziere offen über die Bezahlung:** **HR-Führungskräfte** können unternehmensweite Szenarien modellieren, um Lücken zu schließen, und die Informationen ganz einfach mit Teammitgliedern in der Finanzabteilung und Vorstandsmitgliedern zur Überprüfung und Genehmigung zu teilen.

**Erfahre mehr darüber, wie Bob dir hilft, deine Entgelttransparenzziele zu erreichen. >**



# Wenn es um deine Mitarbeitenden und dein Unternehmen geht, ist es daher jetzt an der Zeit, klügere Entscheidungen zu treffen.

Wenn du mehr über HiBob und unsere datengestützten Tools wissen möchtest, melde dich gerne unter [contact@hibob.com](mailto:contact@hibob.com)

DEMO PLANEN



## NEW YORK

275 7th Ave,  
New York,  
NY 10001

## AMSTERDAM

Vijzelstraat 68,  
1017 HL Amsterdam  
Niederlande

## TEL AVIV

28 Ben Avigdor St.  
Tel Aviv 6721848

## LISBON

Avenida Liberdade  
36, Piso 7, 1250-147  
Lisboa, Portugal

## BERLIN

Factory Berlin Mitte,  
Rheinsberger Straße  
76/77, 10115, Berlin

## SYDNEY

Redlich, Level 65 19  
Martin Place Sydney  
NSW 2000

## LONDON

The Buckley Building,  
49 Clerkenwell Green,  
London EC1R 0EB