

Einfach mal ganz offen über Geld reden?

Was aktuelle Forschungsergebnisse über die Wirkung von
Entgelttransparenz sagen und was das für die Praxis bedeutet
Praxisforum Total Rewards 2023

Prof. Dr. Claus Vormann

02.05.2023

Professur für BWL, insbes. Human Resources Management – Fachhochschule Dortmund

Was erwartet Sie?

- Warum das Thema Entgelttransparenz heute in vielen HR-Teams auf der Tagesordnung steht und was das mit Equal Pay zu tun hat.
- Welche Erkenntnisse aktuelle internationale Studien aus HR und Psychologie zum Thema Vergütungstransparenz liefern.
- Wie sich diese Ergebnisse zur bestmöglichen Vorbereitung auf Forderungen nach mehr Entgelttransparenz nutzen lassen.

Was ist Entgelttransparenz?

Pay Information Disclosure is „the communication of relevant pay information between and among actors“ — Brown et al. (2022, S. 1662)

Zwei Arten von Gerechtigkeit...



vgl. Holtzen (2022): Armstrong & Brown (2019, S. 126)

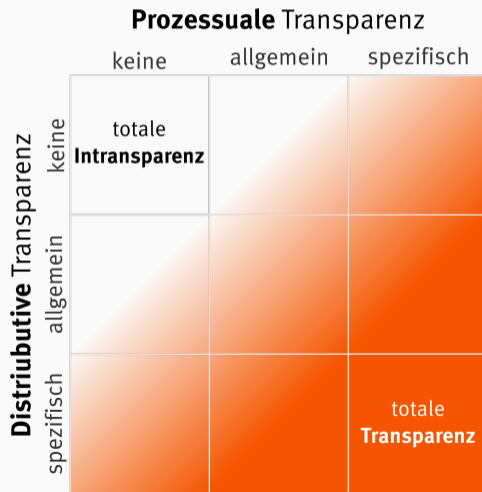
...und von Entgelttransparenz

1. **Distributive Transparenz:** Informationen über die Vergütungsniveaus anderer MA:innen sind verfügbar.
2. **Prozessuale Transparenz:** Informationen über die Vergütungsprozesse sind verfügbar.

Als weitere Komponente

3. **Kommunikationsfreiheit:** MA:innen können sich untereinander frei über ihre Vergütung austauschen, es gibt dahingehend keine Verbote / Einschränkungen.

Entgelttransparenz als Kontinuum in einer Matrix



eigene Darstellung nach Holtzen (2022)

Hoffnungen an Entgelttransparenz

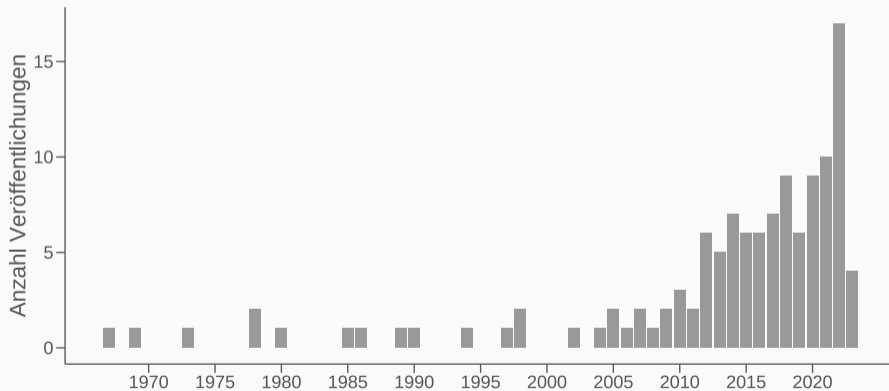
- Abbau von (geschlechts-) diskriminierender Ungerechtigkeit
→ Reduktion der **Gender Pay Gap**
- steigende Motivation der MA:innen

Vorbehalte gegen Entgelttransparenz

- weniger Spielraum für das Unternehmen (Informationsasymmetrie)
- steigende Kosten
- sinkende Motivation (Pay for Performance)

Was sagt die Forschung?

Aufsätze in Reer-Reviewed Scientific Journals 1967–2023 (n = 121)



Themenkomplexe der Studien

- Wie wirkt Gehaltstransparenz auf die **Gender Pay Gap**?
- Welche **Einstellungen** haben MA:innen gegenüber Gehaltstransparenz?
- Wie **wirkt** Gehaltstransparenz auf **Motivation und Verhalten** der MA:innen?

Zusammenfassung wichtiger aktueller Studienergebnisse

- Gehaltstransparenz kann die Gender Pay Gap reduzieren (Bennedsen et al., 2023)
- MA:innen haben gemischte Einstellungen gegenüber und Erwartungen an Gehaltstransparenz (z. B. Načinović Braje & Kuvač, 2022; Stofberg et al., 2022)
- Gehaltstransparenz selbst wirkt nur *indirekt* über die Verteilungsgerechtigkeit, die nur bei Transparenz sichtbar ist. Dann hat sie ...
 - bei MA, die sich ungerecht entlohnt fühlen ($CR < 1$) eine *negative Wirkung* (z. B. Alterman et al., 2021; Grasser et al., 2021 ; Schnauffer et al., 2022; SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021),
 - bei gerechter oder überdurchschnittlicher Entlohnung ($CR \geq 1$) *keine signifikante Wirkung* (Grasser et al., 2021).
- Verfahrensgerechtigkeit spielt eine wichtige moderierende Rolle im Wirkungszusammenhang (SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021).
- Bewusste Geheimhaltungsmaßnahmen reduzieren das Vertrauen der MA in das Unternehmen (Montag-Smit & Smit, 2021).

*„From a practical perspective, our study suggests that there is **no universal recommendation** when it comes to whether or not firms should adopt pay transparency for motivational purposes; rather, it is **important to consider the existing organizational pay structure** and performance information environment when weighing the potential benefits and costs associated with pay transparency.“ [emphasis added]*

— Grasser et al. (2021, S. 28)

Praxisempfehlungen II

- Nur wer sicher ist, dass das eigene Vergütungssystem distributiv wie prozessual weitgehend fair gerecht ist, sollte den Schritt zur Gehaltstransparenz wagen.
- Problematisch ist die asymmetrische Wirkung der Transparenz, bei der die negative Wirkung die positive überwiegt.
 - **Benefits und Gefahren der Gehaltstransparenz im Einzelfall abwägen!**

Ausblick / Aufgaben für die Praxis

- Steigende Bedeutung des Themas Gehaltstransparenz
 - vor dem Hintergrund der Reduktion der *Gender Pay Gap*
 - angesichts der Zunehmenden Forderung nach Gehaltsinformationen in Stellenanzeigen
- Vorbereitung durch gute Analysen der bestehenden Systeme
 - z. B. statistische Prüfung der *Gender Pay Gap* mit Regressionsanalyse (siehe Chamberlain, 2017)
- Sauber aufgestellte Systeme lassen ruhiger schlafen.

Ausblick / Aufgaben für die Wissenschaft

- Aggregation bestehender Studienergebnisse in Meta-Analysen
- weitere Forschung zur Wirkung von Gehaltstransparenz
 - asymmetrischen Wirkung der Transparenz in Abhängigkeit von der Verteilungsgerechtigkeit
 - Gehaltstransparenz in Stellenanzeigen

Danke für die Aufmerksamkeit!

#ÜberKohleReden

Prof. Dr. Claus Vormann
claus.vormann@fh-dortmund.de

 |  : ccvormann

Literature Review Entgelttransparenz – Vorgehen und Kriterien

- Suche in drei Fachdatenbanken (Scopus, Pro Quest, EBSCO)
- Suchbegriffe in Titel, Abstract oder Keywords: Kombination aus „pay“ OR „salary“ OR „wage“ OR „compensation“ gefolgt von „transparency“ OR „secrecy“ OR „disclosure“
- Einschränkung auf englischsprachige Artikel in peer-reviewed scientific Journals keine zeitliche Einschränkung
- manuelles Screening und Ausschluss von Aufsätzen, die
 - weder Forschungsergebnisse präsentieren noch systematische Reviews sind (Meinungsartikel, juristische Aufsätze)
 - die Vergütung von organisationsexternen Personen (z. B. Makler*innen, Influencer*innen) oder
 - Executive Compensation betrachten

Quellen und weiterführende Literatur I

- Alterman, V., Bamberger, P. A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., & Shi, J. (2021). Best Not to Know: Pay Secrecy, Employee Voluntary Turnover, and the Conditioning Effect of Distributive Justice. *Academy of Management Journal*, 64(2), 482–508. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0231>
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward* (6 ed.). Kogan Page.
- Bennedsen, M., Larsen, B., & Wei, J. (2023). Gender Wage Transparency and the Gender Pay Gap: A Survey. *Journal of Economic Surveys*, joes.12545. <https://doi.org/10.1111/joes.12545>
- Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I., & Strizver, S. D. (2022). Pay Information Disclosure: Review and Recommendations for Research Spanning the Pay Secrecy–Pay Transparency Continuum. *Journal of Management*, 48(6), 1661–1694. <https://doi.org/10.1177/01492063221079249>
- Chamberlain, A. (2017). *How to Analyze Your Gender Pay Gap: An Employer's Guide*. Glassdoor Inc. https://www.glassdoor.com/research/app/uploads/sites/2/2019/03/GD_Report_AnalyzingGenderPayGap_v2-2.pdf

Quellen und weiterführende Literatur II

- Grasser, R., Newman, A. H., & Xiong, G. (2021). Does Pay Transparency Help or Hurt? Evidence on Employee Motivation. *SSRN Electronic Journal*, 1–39. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3802785>
- Holtzen, S. (2022). Exploring Secrecy in Pay Communication: A Conceptual Matrix. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1448–1466. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0164>
- Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Pay Communication: Where Do We Go from Here? *Human Resource Management Review*, 26(1), 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002>
- Montag-Smit, T. A., & Smit, B. W. (2021). What Are You Hiding? Employee Attributions for Pay Secrecy Policies. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 704–728. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12292>
- Načinović Braje, I., & Kuvač, A. (2022). Pay Transparency and Its Effects: A Comparative Analysis of Public and Private Sector. *Revija za socijalnu politiku*, 29(1), 35–50. <https://doi.org/10.3935/rsp.v29i1.1705>
- Schnauffer, K., Christandl, F., Berger, S., Meynhardt, T., & Gollwitzer, M. (2022). The Shift to Pay Transparency: Undermet Pay Standing Expectations and Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 69–90. <https://doi.org/10.1002/job.2575>

Quellen und weiterführende Literatur III

- SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021). Pay Communication, Justice, and Affect: The Asymmetric Effects of Process and Outcome Pay Transparency on Counterproductive Workplace Behavior. *Journal of Applied Psychology, 106*(2), 230–249. <https://doi.org/10.1037/apl0000502>
- Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2018). The Role of Pay Secrecy Policies and Employee Secrecy Preferences in Shaping Job Attitudes. *Human Resource Management Journal, 28*(2), 304–324. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12180>
- Stofberg, R., Mabaso, C. M., & Bussin, M. H. R. (2022). Employee Responses to Pay Transparency. *SA Journal of Industrial Psychology, 48*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1906>