

AUSGABE 5//OKTOBER 2023

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Fair-Pay-Zertifizierung
- Lohngefälle identifizieren
- Das Entgelttransparenzgesetz und die neue EU-Richtlinie
- IT-Tools für Total Rewards





Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Entgelttransparenz in Unternehmen ist – anders als Fahrradleasing oder Kinderbetreuung während der Arbeitszeit – kein „nice-to-have“ mehr, sondern schon bald gesetzlich vorgeschrieben.

Auch wenn diese Aufgabe für den Großteil der Unternehmen neu ist, sollten sie die Vorgabe nicht nur als lästige Pflicht begreifen, sondern darin auch Chancen sehen: Erstens können Unternehmen, wenn sie ihre Ist-Situation analysieren, schon die ersten Schritte auf dem Weg zu gerechten und diskriminierungsfreien Entgeltstrukturen gehen. Zweitens können sie sich mit einer fairen Vergütung besser auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Das ist wichtig, denn in einem zunehmend vom Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt können es sich Arbeitgeber schlicht nicht mehr leisten, vergleichbare Tätigkeiten stark unterschiedlich zu vergüten.

Machen Sie sich daher jetzt schon auf die Reise hin zu Gehaltstransparenz und Equal Pay!

Mit den besten Grüßen aus der Redaktion

Kirstin Gründel

Interview

Lohngerechtigkeit: Ein neuer Markt für Arbeitgeber-Awards 3

Von Christiane Siemann

Lohngefälle identifizieren

Entgeltgleichheit: Ungerechtfertigte Pay Gaps aufspüren und beheben. 7

Von Christiane Siemann

Entgelttransparenzgesetz und EU-Richtlinie

Schritte zur Realisierung der EU-Richtlinie 12

Von Florian Frank

EU-Richtlinie Lohngleichheit – nur ein Gesetz oder die Chance für eine attraktive Arbeitskultur? 16

Von Lea Lønsted, Stefan Würz, Dr. Kathrin Schnaufer und Lina Meyer

Total Rewards und IT-Tools

Faire Vergütung und Diversity im Mittelpunkt 20

Von Lisanne Metz

Zukunftsfinanzierungsgesetz

Verbesserte Bedingungen bei Mitarbeiteraktienprogrammen 23

Von Gordon Rösch, Martin Neutzner und Niklas Radü

SEMINARE UND EVENTS

Oktober und November 2023 27

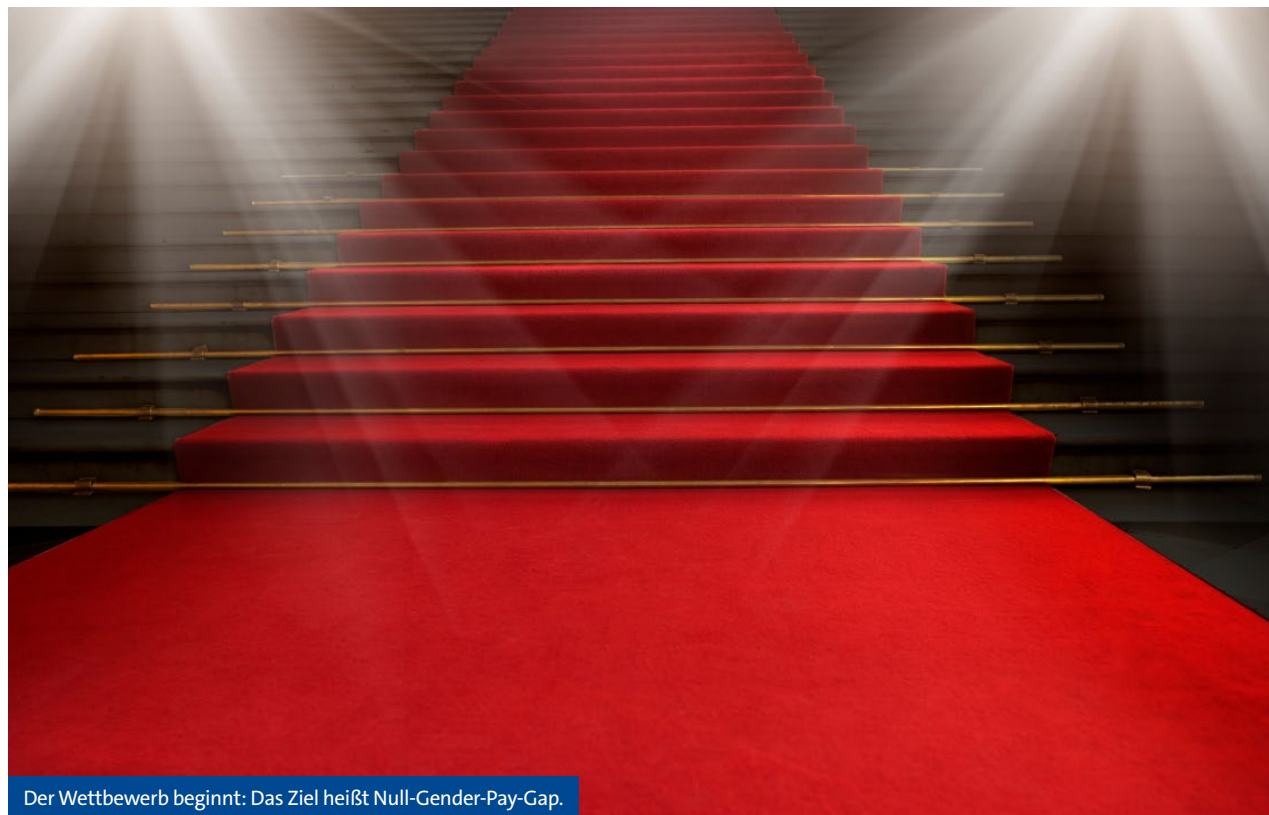
Partner 28

Impressum 29

LOHNGERECHTIGKEIT: EIN NEUER MARKT FÜR ARBEITGEBER-AWARDS

Erste Gütesiegel, die Arbeitgeber für ihre Equal-Pay- oder Fair-Pay-Politik auszeichnen, tauchen auf den Karrierewebsites der Unternehmen auf. Welche Prämierungen gibt es, und welche Daten und Aspekte bewerten sie?

Vom Christiane Siemann



Am 6. Juni 2023 ist die europäische Entgelttransparenzrichtlinie (EU/2023/970) in Kraft getreten. Für Unternehmen bedeutet das: Sie sind verpflichtet, für mehr Lohntransparenz zu sorgen und müssen ab 2026 das geschlechtsspezifische Lohngefälle offenlegen. Schon jetzt können sich Arbeitgeber für Entgeltgleichheit beziehungsweise keine signifikanten Abweichungen im Gesamtvergütungspaket von Frauen und Männern zertifizieren lassen.

Das Deutsche Institut für Qualitätsstandards und -prüfung (DIQP) geht aktuell von mehr als 500 Arbeitgebersiegeln in Deutschland aus. Unternehmen können sich zum Beispiel die hohen Qualitätsstandards ihrer Arbeitszeitmodelle, Ausbildung, Gesundheitsmaßnahmen oder Nachhaltigkeitsbemühungen bestätigen lassen – und nun auch die Entgeltgleichheit im Betrieb. Manche der diversen Siegel, so heißt es selbstkritisch in der Branche, werden von den Zertifikatsverleihern schon nach dem Lesen der Selbstverpflichtung der Unternehmen vergeben; andere Vergabestellen prüfen dagegen Daten, Fakten und Zahlen, die sie selbst erheben oder die ihnen der Arbeitgeber zur Verfügung stellt. ➤

Der Wettbewerb beginnt: Das Ziel heißt Null-Gender-Pay-Gap.

Miramiska - stock.adobe.com

Ob der Plan aufgeht, Bewerbende von einer bestimmten Unternehmenseigenschaft so nachdrücklich zu überzeugen, dass sie sich für einen prämierten Arbeitgeber entscheiden, lässt sich nicht eindeutig beantworten. Studien der Gütesiegelverleiher belegen die positive Wirkung mit eigenen Zahlen; gleichzeitig ergeben andere Untersuchungen, dass Kandidatinnen und Kandidaten die Prämierung von Arbeitgebern häufig nicht als vertrauenswürdig erscheint. Zum einen, weil angehende Professionals zwischen der Masse der Zertifikate nicht mehr unterscheiden können; zum anderen, weil die zugrunde liegenden Bewertungsverfahren nicht transparent sind.

Auch Arbeitgeber schauen bei der Expansion der Arbeitgeber-Awards viel genauer hin: Wollen sie mit einer Zertifizierung in erster Linie ihre Employer Brand und ihr Recruiting unterstützen? Dann spielt die Art der Erhebung eher eine untergeordnete Rolle. Oder möchten sie in erster Linie ihre HR-Aktivitäten wie etwa Arbeitszeitmodelle oder Aufstiegschancen evaluieren lassen, um Baustellen zu identifizieren, sich mit Mitbewerbern zu messen oder State of the Art zu sein? In diesen Fällen prüfen sie die Methoden der Auditierung sehr genau.

Lohngefälle auf den Prüfstand

Entgelttransparenz im Unternehmen ist – anders als zum Beispiel Fahrradfreundlichkeit oder Kinderbetreuung während der Arbeitszeit – kein „nice-to-have“, sondern ab 2026 gesetzliche Pflicht. Während sich Fahrradfreundlichkeit einfach durch das Zählen beispielsweise von E-Bikes und Ladestationen nachweisen lässt und Kinderbetreuung durch das Ausrechnen der vorhandenen Plätze sowie die Nennung großzügiger Öffnungszeiten, ist der Beweis der Lohngleichheit von Frau und Mann ungleich schwie-

riger zu erbringen. Für die Mehrzahl der Arbeitgeber ist die Aufgabe noch Neuland. Daher befassen sich etliche bereits jetzt damit, obwohl sie sich theoretisch noch Zeit lassen könnten: Der Gesetzgeber muss die Richtlinie erst bis 2026 in nationales Gesetz umsetzen. Was aber schon heute feststeht: Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sind verpflichtet, jährlich über ihr Lohngefälle zu berichten. Nach jetzigem Stand sollen Betriebe ab 150 Beschäftigten alle drei Jahre berichten. Großunternehmen gehen, wie häufig, zeitnah mit gutem Beispiel voran und lassen ihre Entgeltsysteme auditieren. So hat die BMW AG im März 2023 als erstes Unternehmen in Deutschland die höchste Zertifizierung des Fair Pay Innovation Lab (FPI) erreicht. Die Auszeichnung belegt, dass die Vergütungsstrukturen im Unternehmen fair gestaltet sind und es keine signifikanten Abweichungen im Gesamtvergütungspaket von Frauen und Männern gibt.

Equal-Pay-Gütesiegel national und international

Bei der Vielzahl der Arbeitgeber-Awards erstaunt auf den ersten Blick, dass bislang nur eine gute Handvoll Equal-Pay-Zertifikate national und international zu finden ist. Einerseits liegt die Ursache in der bis vor Kurzem noch fehlenden gesetzlichen Notwendigkeit. Lohntransparenz war lange nur ein Schlagwort, und Entgeltgleichheit von Frau und Mann gehörte ins Reich der Träume.

Andererseits ist offensichtlich: Auch potenzielle Zertifizierer müssen für den Untersuchungsgegenstand Lohngerechtigkeit zunächst Methoden und Prozesse zur Bewertung entwickeln sowie im besten Fall mit Vergütungsexpertinnen und -experten kooperieren, die auf die Komplexität von Stellenbewertungsverfahren

spezialisiert sind. Umso wichtiger ist es, genau hinzuschauen, welche Auditierungen aktuell zum Einsatz kommen und auf Grund welcher Daten das Gütesiegel verliehen wird. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht (alphabetisch, ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

• German Equal Pay Award

Der German Equal Pay Award ist Teil einer Unternehmensprogramms des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) mit dem Titel „Entgeltgleichheit fördern. Unternehmen beraten, begleiten, stärken“ (www.entgeltgleichheit-foerdern.de). Der Award wurde im Jahr 2023 bereits das zweite Mal verliehen; insgesamt erhielten bisher zwölf Unternehmen die Auszeichnung.

Methodik: Auf der Website des BMFSFJ heißt es dazu: „Die Jury entscheidet, welche innovativen, wirksamen und vielversprechenden Konzepte am meisten zur Entgeltgleichheit in Unternehmen beitragen. Die Unternehmen werden dann vom BMFSFJ mit dem German Equal Pay Award ausgezeichnet.“ Mitglieder der Jury sind acht Expertinnen und Experten, darunter Prof. Dr. Miriam Beblo von der Universität Hamburg, Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager (BPM), und Evelyne de Gruyter, Geschäftsführerin des Verbands der Unternehmerinnen. Zu den Prüfinstrumenten, also ob eine Entgeltanalyse und ein Bewertungsprozess erfolgen oder wie die Unternehmenskonzepte gewichtet werden, gibt es keine weiteren Angaben.

Kosten: Die Teilnahme ist auch bei der kommenden Ausschreibung des German Equal Pay Awards kostenfrei. ➤

- **Edge Certification® – The Certification for Workplace**

Die 2009 gegründete [Edge Certified Foundation](#) mit Sitz in der Schweiz konzentriert sich auf die Auditierung und Zertifizierung von Diversity, Equity and Inclusion (DE&I).

Methode: Die Edge Certified Foundation arbeitet mit drei international zugelassenen Zertifizierungsstellen (Flocert, Intertek, SGS) zusammen, die Audits und Zertifizierungsprozesse auf Basis der [Edge Global Standards](#) durchführen. Mehr als 250 große Organisationen in 57 Ländern haben die Edge-Zertifizierung auf einer der drei erreichbaren Auszeichnungen erhalten.

Kosten: Keine Angaben auf der Website.

- **Equal Salary Certification – Equal Salary Foundation**

Die schweizerische Equal Salary Foundation ist eine unabhängige gemeinnützige Stiftung. Das 2005 in Zusammenarbeit mit der Universität Genf entwickelte [Equal-Salary-Label](#) wurde vom Bundesamt für Gleichstellung finanziell gefördert.

Methodik: Die Gehaltsanalysen nimmt PwC Schweiz vor. Wenn das bewerbende Unternehmen ein überzeugendes Ergebnis erzielt (Gesamtgehaltslücke unter fünf Prozent), stellt eine zweite qualitative Auditphase sicher „(...), dass das Unternehmen konkrete Instrumente einsetzt, um geschlechtsspezifische Verzerrungen hervorzuheben und zu vermeiden, sei es bei Gehaltserhöhungen, beim beruflichen Aufstieg oder jedem anderen mit der Gleichstellung von Frauen und Männern verbundenen Bereich“.

Kosten: Die Kosten der Zertifizierung hängen von der Größe der Organisation (Anzahl der Mitarbeiter

und Anzahl der Standorte) ab. Diese umfassen die Zertifizierungsgebühren, die Gehaltsanalyse und die Vor-Ort-Audits. Die Equal-Salary-Zertifizierung ist drei Jahre lang gültig. Während dieser Zeit werden in den zertifizierten Unternehmen zwei Kontroll-Audits durchgeführt.

- **Fair Compensation – Great Place to Work® Institut**

Great Place to Work® mit Sitz in Köln ist ein internationales Forschungs- und Beratungsinstitut, das in rund 60 Ländern Organisationen dabei unterstützt, ihre Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur zu analysieren, weiterzuentwickeln und sichtbar zu machen. Das Zertifikat [Fair Compensation](#) zeichnet objektive Lohngerechtigkeit aus.

Methode: Die Methode baut auf dem vom BFSFJ empfohlenen Verfahren Logib auf (siehe auch Beitrag Seite 8 ff) und wird stufenweise um zusätzliche Komponenten erweitert. Die auf Compensation spezialisierte Unternehmensberatung Dr. Vogt Consulting führt die Auditverfahren durch und erstellt einen Bericht. Dieser wird von der Association of Compensation and Benefits Experts (acbe) begutachtet. Die acbe soll in den nächsten Wochen vom Finanzamt als gemeinnützig anerkannt werden. Ein Expertengremium, das aktuell zusammengestellt wird, überprüft den Auditbericht und spricht eine Empfehlung für eine Zertifizierungsstufe aus. Nach einem Review durch Great Place to Work kann, wenn alle Bedingungen erfüllt sind, das Zertifikat erstellt werden.

Zertifikate: Auszeichnungen können in folgenden Stufen erworben werden: „Fair Compensation“

(Lohnleichheit nach Geschlecht gemäß Logib-Regression), „Good practice“ (Lohnleichheit nach Geschlecht, Alter und Nationalität, differenziert für die Funktionen im Unternehmen) und „Excellence in Fair Compensation“ (Lohnleichheit nach Geschlecht, Alter und Nationalität gemäß Entgeltregelungen und Prozessen).

Kosten: Keine Angaben auf der Website. Die Zertifizierung hat eine Laufzeit von drei Jahren. Sie ist ein Jahr gültig und kann im Jahr zwei und drei durch ein Aufrechterhaltungsaudit um jeweils ein weiteres Jahr verlängert werden.

- **Universal Fair Pay Zertifikat – Fair Pay Innovation Lab**

Das gemeinnützige Berliner FPI Fair Pay Innovation Lab (FPI gGmbH) zertifiziert seit 2021 Unternehmen weltweit – unabhängig von Größe und Branche. Die Auszeichnung steht unter der Schirmherrschaft des Bundesarbeitsministeriums. Der Universal [Fair Pay Check®](#) ist beim Europäischen Markenamt als [Gewährleistungsmarke](#) eingetragen. Diese garantiert den Unternehmen die Qualität der Zertifizierung.

Methodik: Jede Zertifizierung beginnt mit einer Analyse des bestehenden Gehaltsgefüges. Unternehmen können die Analyse

- eigenständig,
- mithilfe einer unabhängigen und vom FPI vorher geprüften Analysesoftware oder
- mit Unterstützung einer Vergütungsberatung, die vorher vom FPI geprüft wurde und als Partner gelistet ist (siehe auch Seite 8 ff) vornehmen.



Im nächsten Schritt übermittelt das auditierte Unternehmen dem FPI Lab seine Analyseergebnisse. Ein Zertifizierungsgremium – das FPI Screening Board – entscheidet über die Einstufung. Das Gremium ist mit Vergütungsexpertinnen und -experten aus Deutschland, UK und Island besetzt, wobei diese alle zwei Jahre neu bestimmt werden.

Zertifikate: Unternehmen, die ihre Entgeltstrukturen darauf untersuchen, ob die Beschäftigten für gleiche und gleichwertige Tätigkeiten auch gleich entlohnt werden, können sich als „Fair Pay Analyst“ auszeichnen lassen. Diejenigen, die vorhandene Lohnlücken schließen, werden als „Fair Pay Developer“ bezeichnet. Das Zertifikat „Fair Pay Leader“ erhalten Unternehmen, die sämtliche Pay Gaps schließen konnten. Die zu erfüllenden Voraussetzungen sind transparent über die [Markensatzung](#) online verfügbar.

Kosten: Das FPI schlüsselt die Zertifizierungsgebühren transparent auf. So liegen sie zum Beispiel für Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitenden bei 1250 Euro. Hinzukommen kommen – sofern Unternehmen die Daten nicht selbst erheben – die Kosten für die zu erhebende Analyse der Entgeltdaten. Rund 20 Unternehmen jeder Größenordnung haben sich seit 2021 zertifizieren lassen.

Resümee

In dem noch jungen Markt der Equal-Pay-Zertifizierer zeigen sich deutliche Unterschiede vor allem im Bereich der Audits. Beim BMFSFJ werden lediglich Konzepte geprüft, die zur Lohngleichheit beitragen. Alle anderen Anbieter ermitteln passend zur angestrebten Zertifizierungsstufe

das konkrete Lohngefälle zwischen Frau und Mann. Fast alle arbeiten mit festgelegten externen Auditierungsstellen und lassen dem Kunden keine Wahl. Nicht jedoch das FPI, das auch eine unternehmensinterne Prüfung der Entgeltstrukturen auf Lohngleichheit zulässt. So können bewerbende Unternehmen eine Analysesoftware einsetzen, die vorher vom FPI auf Umfang und Qualität geprüft wurde. Ebenso haben sie die Möglichkeit, sich von einer der Vergütungsberatungen mit viel Analyseerfahrung und Prüfroutine auditieren zu lassen, die zum Kreis der FPI-Partner zählen, da sie die Kriterien für den Universal Fair Pay Check erfüllen.

Man braucht keine hellseherischen Fähigkeiten, um vorherzusagen, dass im Jahr 2024 und 2025 weitere Arbeitgeber siegel auf den Markt kommen werden, die Unternehmen für ihre Fair-Pay-Politik auszeichnen möchten. ◀



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion Comp & Ben

csiemann@t-online.de



Webinar
Datum: 10.10.2023
Uhrzeit: 11.00-12.00 Uhr
Wo: Online

Future Skills 2023:

Mit Skills Development in ein zukunftsicheres Talentmanagement

Referentin:
Maïke Darkes,
 Senior Enterprise Account
 Managerin bei Coursera



Referentin:
Meredith Wellard
 VP Group Talent Acquisition,
 Learning and Growth, Deutsche
 Post DHL



Moderation:
Angela Heider-Willms,
 Redakteurin Personalwirtschaft






**JETZT
ANMELDEN »**

ENTGELTGLEICHHEIT: UNGERECHTFERTIGTE PAY GAPS AUFSPÜREN UND BEHEBEN

IT-Tools zur betriebsinternen Anwendung sowie Prüfverfahren von externen Vergütungsspezialistinnen und -spezialisten ermitteln den Stand der Lohnlücke im Unternehmen.

Von Christiane Siemann

Mögliche Diskriminierungen in Entgeltstrukturen aufzuspüren und zu beheben ist ein sehr komplexer Prozess. Einige Instrumente unterstützen Unternehmen dabei, die Entgeltgleichheit zu überprüfen. Außerdem decken sie innerbetriebliche Umstände auf, die die Lohngleichheit von Frau und Mann behindern.

Nach dem Entgelttransparenzgesetz sind Arbeitgeber frei bei der Wahl ihrer betrieblichen Verfahren zur Überprüfung und Herstellung von Lohngleichheit, solange sie sich an die Vorgaben und Ziele des Entgeltgleichheitsgebots und das Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG, 8 AZR 450/21) halten. Danach gilt: Für gleiche oder für gleichwertige Arbeit darf nicht wegen des Geschlechts des Beschäftigten ein geringeres Entgelt vereinbart oder ausbezahlt werden als bei einer Vergleichsperson des anderen Geschlechts.

Lohngerechtigkeit im Betrieb einzuführen und umzusetzen geschieht allerdings nicht einfach auf An-sage, sondern bedarf eines planvollen Prozesses und geeigneter Tools. Um die Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern vollständig auszugleichen, ist es zunächst erforderlich, die Arbeitsbedingungen

und vor allem die Entgeltstrukturen im Unternehmen genau zu analysieren. Dafür empfiehlt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) einige Werkzeuge (siehe Tabelle 1).

Sind die aufgeführten Instrumente geeignet, um der fehlenden Lohngleichheit auf die Spur zu kommen? „Keines dieser Instrumente ist in der Lage, Lohngerechtigkeit umfassend festzustellen, allerdings gibt es auch nicht ‚das‘ eine ideale Tool, das die vielen Bereiche ➤



Tabelle 1: Empfehlung des BMFSFJ: Instrumente zur Prüfung der Entgeltgleichheit

Tools zur Prüfung der Entgeltgleichheit	Was leistet das Instrument?
Logib-D (Deutschland)	Der excelbasierte Selbsttest ermöglicht, statistisch die Lohnlücken zu errechnen und ein erstes Bild zu gewinnen, wie groß die Lohnungleichheit in einem Unternehmen zwischen den Geschlechtern ist. Das Tool allein erfüllt nicht die Anforderungen an betriebliche Prüfverfahren nach dem Entgelttransparenzgesetz . Es bietet aber Einblicke zum Beispiel in die Verteilung von Frauen und Männern auf unterschiedliche Tätigkeitsbereiche und Führungsebenen.
eg-check.de	Die Antidiskriminierungsstelle des Bundes hat im Jahr 2013 das Projekt „ Prüfung der Entgeltgleichheit mit eg-check.de “ initiiert. Das Instrument zeigt die Ursachen der Ungleichbehandlungen, berechnet das finanzielle Ausmaß der Benachteiligungen, ermöglicht direkte statistische Vergleiche sowie die Untersuchung von entgeltrelevanten Regelungen oder Paarvergleiche.
EVA-Liste	Mit der EVA (Evaluierung von Arbeitsbewertungsverfahren)-Liste können einzelne Verfahren der Arbeitsbewertung auf Geschlechtsneutralität hin überprüft werden. Sie erkennt Diskriminierungspotenziale in schriftlichen Regelungen wie in Tarifverträgen oder betrieblichen Vereinbarungen. Das niedrigschwellige Instrument ist für verhandelnde Sozialpartner geeignet.
Island-Standard	Für eine gleiche Bezahlung von Frauen und Männern hat Island einen Equal-Pay-Standard (Managementsystem für Entgeltgleichheit: Anforderungen und Leitlinien) entwickelt. Dahinter verbirgt sich ein Prozess, der beschreibt, wie faire Gehaltsstrukturen eingeführt, implementiert und evaluiert werden können. Seit Anfang 2018 sind isländische Unternehmen mit mehr als 25 Beschäftigten verpflichtet, ihre Bezahlung anhand des Standards zu überprüfen.
Gleichstellungsscheck für Unternehmen	Der Selbsttest für kleine und mittlere Unternehmen unterstützt dabei, die Unternehmenskultur auf die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern schnell und einfach zu überprüfen. Mit jeweils fünf Fragen in den Themenbereichen Personalrekrutierung, Arbeitsbedingungen, Arbeitsentgelt und Kommunikation können Arbeitgeber selbst testen, ob Handlungsbedarf besteht.

Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, BMFSFJ

abdeckt, die betrachtet werden müssen“, sagt Sophie Janke, Implementation Consultant bei gradar.com. Da (fehlende) Entgelttransparenz auf vielen Ebenen stattfinde, müsse sie dementsprechend auch auf verschie-

denen Ebenen analysiert und sichergestellt werden. Schließlich gehe es im weitesten Sinne nicht nur darum, die Löhne unter Berücksichtigung verschiedener möglicher Einflussfaktoren (wie Geschlecht, Alter, Nati-

onalität) zu analysieren, sondern auch darum, dass die Chancen, bestimmte Lohnniveaus zu erreichen, für alle diese Personengruppen gleich sind. „Dies beginnt bei der Arbeitsanalyse, geht über die Stellenbeschrei- ➤



„KMU verfügen teilweise nicht über geschultes Personal oder HR- und Compliance-Abteilungen; das erschwert die korrekte Umsetzung und Dokumentation der Entgelttransparenz.“

*Sophie Janke,
Implementation Consultant,
gradar.com, Quality Personnel
Management GmbH*

bung und Stellenbewertung und reicht bis in die Bereiche der Stellenbesetzung und Beförderungspolitik.“

Die empfohlenen Tools des BMFSFJ dienen auf jeden Fall dazu, die personalpolitischen Augen zu öffnen und Handlungsbedarfe zu erkennen. So basieren EVA und der KMU-Gleichstellungsscheck auf Fragebögen, deren Auswertungen personalpolitische Defizite offenlegen. Logib, ein Standard-Analyse-Tool für Lohnungleichheitsanalysen, wurde 2006 in der Schweiz entwickelt. „Es erlaubt, ein erstes Bild zu gewinnen, wie groß die Lohnungleichheit in einem Unternehmen ist“, sagt Henrike von Platen, Hochschulrätin und CEO des FPI Fair Pay Innovation Lab. Allerdings sei Logib in Deutschland nie weiterentwickelt worden. Sicher ist: Wenn der Geschlechtereffekt statistisch signifikant ist, benötigen Unternehmen weitere Analysen, um die Ursachen für die Lohnlücken zu finden.

Schwachpunkt Stellenbewertung

Problematisch für Unternehmen bei der Bewertung des Gender Pay Gaps ist die Definition von „gleicher“ oder „gleichwertiger“ Arbeit. „Tatsache ist, dass die

Wertigkeit einer Stelle der Haupttreiber für Vergütungsunterschiede ist – und ja auch sein soll“, sagt Jennifer S. Schulz von hkp///group. Die Vergütungsexpertin merkt an: Unternehmen, die über kein Stellenbewertungssystem verfügen, haben es schwerer, diskriminierungsfreie Vergütung mittels eines kleinen bereinigten Gender Pay Gap nachzuweisen. „Im Umkehrschluss heißt das: Wenn die Vergütungsgestaltung oder -festlegung überwiegend diskretionär erfolgt, also ohne eine neutrale Systematik, dann besteht ein größeres Risiko für unbewusste Diskriminierung.“

Dass eine diskriminierungsfreie Systematik fehlt, ist jedoch keine Ausnahme: „Stellenbewertung ist für viele Organisationen noch kein Begriff“, berichtet Sophie Janke, Implementation Consultant von gradar.com. „Viele Unternehmen erkennen die Notwendigkeit eines Systems erst an, wenn es fast zu spät ist, also Strukturen und Entlohnungspraktiken aus dem Ruder gelaufen sind und Gehälter fast willkürlich oder nach ‚Bauchgefühl‘ festgelegt wurden.“ Ein Stellenbewertungssystem einzuführen, geschehe jedoch nicht über Nacht.

Auch bei den verschiedenen Methoden zur Bewertung von Stellen, wie beispielsweise Rangreihenmethode oder Stellenklassifikation, haben Unternehmen die Qual der Wahl. Die Entscheidung für ein Vorgehen kann wiederum die Ergebnisse beeinflussen und zu Inkonsistenzen führen, sagt Sophie Janke. „Um eine faire und genaue Stellenbewertung zu gewährleisten, ist es von entscheidender Bedeutung, eine klare und konsistente Methodik und Software für Bewertungsverfahren zu wählen, die objektive und standardisierte Kriterien enthält.“



„Der erste Schritt ist der schwerste: Erst wenn Unternehmen schwarz auf weiß die Lohnlücken sehen, beginnen sie konkret mit der Schließung.“

*Henrike von Platen,
CEO/Founder FPI Fair Pay
Innovation Lab*

Externe Audits

Damit Arbeitgeber das für sie passende Verfahren finden, hat das FPI eine Übersicht einiger geprüfter Vergütungsberatungen (siehe Tabelle 2) zusammengestellt. Unternehmen können ihre Bedarfe klären und entscheiden, welches Prüfverfahren sich für ihr Haus eignet. Die Entgeltspezialistinnen und -spezialisten ermitteln bei der Verdienststrukturanalyse zum Beispiel die Medianentgelte von Frauen und Männern, die statistische Verteilung von Frauen und Männern auf Betriebs- und Hierarchieebene, nach Tätigkeitsfeldern und nach Entgeltbestandteilen sowie statistische Auffälligkeiten (siehe Tabelle 2 unter „Details ansehen“). Die Verfahren unterscheiden sich unter anderem hinsichtlich der Art der Dateneingabe und Berichterstellung nach § 21 EntgTranspG und § 10 EntgTranspG.

Wie den Pay Gap schließen?

Der unbereinigte Gender Pay Gap liegt in der Regel in vielen Unternehmen zumeist im zweistelligen Bereich. „Die Hauptursache ist in einer ungleichen Karriereentwicklung von Männern und Frauen zu sehen, häufig ➤

Tabelle 2: Prüfverfahren von externen Vergütungsspezialistinnen und -spezialisten (Auszug mit freundlicher Genehmigung von FPI Pay Innovation Lab)

Welche Kategorien werden auf Entgeltgleichheit geprüft?	EY 360°-Beratung	gradar.com – the job evaluation engine	hkp///group (Gender) Pay Analytics	Kienbaum Pay Gap Scanner	Mercer Pay Equity Analyse	Willis Towers Watson Fair Pay Analytics
Stellenbewertung/ Funktionsbeschreibung	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Berechnung des unbeeinigten und bereinigten Gender Pay Gaps	ja	nein	ja	ja	ja	ja
Tätigkeitsvergleich	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Ermittlung statistischer Auffälligkeiten	ja	nein	ja	ja	ja	ja
Erstellung eines Ergebnisberichts	ja	nein	ja	nein	ja	ja
Weitere Informationen	Details ansehen	Details ansehen	Details ansehen	Details ansehen	Details ansehen	Details ansehen





„Es gibt wenige Unternehmen, die alle für eine Fair-Pay-Analyse erforderlichen Informationen wie Beschäftigungsgrad, Stellenwertigkeit et cetera auf Knopfdruck aus einem System ziehen können.“

Jennifer S. Schulz, HR- und Vergütungsexpertin, hkp///group

verbunden mit einem geringeren Anteil an Frauen in den oberen Hierarchieebenen“, sagt Charlotte Thiel von Kienbaum. Der bereinigte Gender Pay Gap liege im Durchschnitt häufig zwischen drei und vier Prozent, „wobei die meisten Unternehmen im Vorfeld der Analysen noch keine Maßnahme ergriffen beziehungsweise sich nicht auf das Problem fokussiert haben“. Bezogen auf das Bewertungssystem bestehe die Problematik darin, dass die Systeme nicht differenziert genug seien, um „gleiche“ beziehungsweise „gleichwertige“ Arbeit zutreffend zu identifizieren. Thiel: „Nicht adäquat aufgestellte Vergütungssysteme oder eine uneinheitliche Anwendung der Systeme innerhalb eines Unternehmens sind Gründe dafür, warum Unternehmen trotz guter Karrieremodelle weiterhin eine bereinigte Entgeltlücke haben.“ Wie anspruchsvoll es ist, den Gender Pay Gap zu schließen, lässt sich auch daran erkennen, dass die meisten Fair-Pay-Zertifizierungen (siehe Seite 4 ff.) mit drei unterschiedlichen Auszeichnungen arbeiten: Angefangen mit der untersten Stufe für die Anfänger, die guten Willens sind, die Lohnlücke zu schließen, bis zur dritten Stufe, bei der Unternehmen jehliches Pay Gap beseitigt haben.



„Sehr große Unterschiede zwischen bereinigtem und unbereinigtem Pay Gap sind häufig auf die angewendete Stellenbewertungsmethode oder das Vergütungsmanagement zurückzuführen.“

Charlotte Thiel, Managerin, Kienbaum Consulting International

Wo also liegen aus Arbeitgebersicht die spezifischen Probleme bei der Schließung der Gaps? Es sind erstens die fehlenden oder nicht passenden Stellenwertungssysteme, die diesen Angleichungsprozess erschweren. Und zweitens: Wenn ein Unternehmen nach einer Entgeltstrukturanalyse auf Basis eines Gratings entscheiden würde, künftig allen Mitarbeitenden auf demselben Stellenwertigkeitsniveau ein Gehalt in identischer Höhe zu zahlen, dann könnte theoretisch und praktisch der bereinigte Pay Gap auf einen Schlag bei null liegen. „Doch wie lange die Annäherung an den Null-Status dauert, hängt in der Praxis vom verfügbaren Gehaltsanpassungsbudget und der Höhe des Gaps ab“, erläutert Jennifer Schulz von der Unternehmensberatung hkp///group. Ein Unternehmen kann den angepassten Gender Pay Gap quasi über Nacht schließen, so es denn will, sagt Henrike von Platen von FPI. Gezeigt habe dies das Unternehmen Puma, das von einem Jahr auf das andere den Gender Pay Gap auf null mit einer Schwankungstoleranz von +/-1 geschlossen hat. „Das ist nach einer durchgeführten Analyse, der entsprechende Gehaltsanpassungen folgen, kein Hexenwerk.“

Müssen Arbeitgeber also davon ausgehen, dass die Lohnleichheit im Endeffekt zu höheren Personalausgaben führt? „Die Kosten werden meist überschätzt. Wenn es um die Schließung des angepassten Gender Pay Gap geht, muss ein Unternehmen in der Regel zwischen ein bis drei Prozent der Lohnsumme einmalig in die Hand nehmen. Dieser Betrag findet sich in der Regel ohnehin im jährlichen Budget für Lohnerhöhungen. Die Kosten sind eine Ausrede. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg zu Lohngerechtigkeit.“



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion Comp & Ben

csiemann@t-online.de

SCHRITTE ZUR REALISIERUNG DER EU-RICHTLINIE

Eine Checkliste zeigt auf, wie sich HR und Vergütungsmanagement auf die Umsetzung von Lohntransparenz vorbereiten können.

Von Florian Frank



Nicht abwarten, sondern jetzt starten mit den Vorbereitungen für Gehaltstransparenz und Equal Pay im Unternehmen.

Friends Stock - stock.adobe.com

Noch ist offen, wie die neue EU-Richtlinie in den einzelnen Staaten umgesetzt wird. Unternehmen sollten dennoch jetzt schon den Grundstein für Equal Pay legen, um keine Zeit zu verlieren.

Die „EU-Richtlinie zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Lohntransparenz und Durchsetzungsmechanismen“ (im Folgenden: EU-Richtlinie) ist verabschiedet. Die Einbindung in nationales Recht folgt. Wie Unternehmen sich auf die kommenden Änderungen im Bereich der Entgelttransparenz vorbereiten, hat WTW im Juli 2023 im Rahmen des europäischen „2023 WTW Pay Transparency Survey“ gefragt. Die Antworten der 1313 Teilnehmer geben Aufschluss über den Status quo und benennen die größten Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen.

Wichtige Schritte unmittelbar einleiten

Zwar steht die konkrete Umsetzung der EU-Richtlinie in den Mitgliedstaaten noch aus, aber die Eckpfeiler durch die Direktive sind bereits gesetzt. Trotzdem geben 35 Prozent der Befragten an, dass sie noch keine Vorbereitungen für die kommende EU-Richtlinie getroffen haben, da es aus ihrer Sicht dafür noch zu ➤

früh ist. Dies ist aus Beratungssicht ein Fehler. So lassen sich bereits heute wichtige Schritte auf dem Weg zur Umsetzung gehen.

Die EU-Richtlinie geht in vielen Punkten über die bereits bestehenden nationalen Gesetze hinaus. Ihr Fokus liegt auf der Schaffung von Strukturen und Transparenz. Einheitliche Vergütungsstrukturen sowie umfangreiche Informationspflichten gegenüber Mitarbeitenden und Bewerbenden sind nur die Kernpunkte. Hinzu kommen die Berechnung und Ausweisung eines konkreten Gender Pay Gaps, dem die objektive Bewertung von Stellen zugrunde liegt. In Deutschland liefert das geltende Entgelttransparenzgesetz eine Orientierung zur Durchführung erster Analysen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass sich die Faktoren, die zur Bestimmung gleicher oder gleichwertiger Arbeit herangezogen werden, nicht maßgeblich von denen unterscheiden, die bereits jetzt zur Feststellung gleicher oder gleichwertiger Arbeit genutzt werden. Neben den gesetzlichen Bestimmungen bleibt hier die Frage zu beantworten, welche (zusätzlichen) Faktoren einen Gehaltsunterschied erklären dürfen.

In der täglichen Arbeit haben sich die Faktoren Wertigkeit (wie beispielsweise interne Karrierelevel, Grades oder Tarifgruppen), fachliche Funktion (zum Beispiel Produktion, Vertrieb und Finanzen), Standort, Führungsverantwortung und persönliche Leistungskennzahlen als relevant bestätigt. Inwiefern diese Faktoren für das jeweilige Unternehmen bedeutsam sind, bleibt im Einzelfall zu prüfen, jedoch können erste Analysen zu diesen Einflussfaktoren einen Anhaltspunkt für mögliche Problemfelder geben.

Gehaltsunterschiede mit statistischen Methoden aufspüren

Neben inferenzstatistischen Methoden wie beispielsweise der Regressionsanalyse, die mittelfristig das Instrument der Wahl für die Umsetzung der EU-Richtlinie sein wird, bietet bereits die deskriptive Statistik gute Möglichkeiten, Unregelmäßigkeiten im Gehalt aufzudecken. Punktdiagramme, die die interne Entgeltstufe gegen das Gehalt abtragen, zeigen Ausreißer auf und geben Anhaltspunkte für tiefergehende Analysen. Denn auch wenn Details, wie beispielsweise die genaue Form der Berichtspflicht, noch nicht abschließend geklärt sind, können wir bereits heute ein gutes Gefühl dafür bekommen, welche Faktoren im eigenen Unternehmen zur Erklärung von Gehaltsunterschieden herangezogen werden sollten und wie hoch ein möglicher Handlungsbedarf ist. Für diese ersten Analysen empfiehlt sich, den Fokus auf die zentralen Vergütungsbestandteile wie Grundvergütung und Boni zu legen, die den Großteil der Gesamtvergütung ausmachen und bei denen in der Zuteilung Ermessensspielraum besteht, der prinzipiell zu Schiefagen führen kann.

Was Sie jetzt tun können:

Starten Sie erste deskriptive Analysen. Neben einer Einschätzung zur Ausgangslage und möglichem Handlungsbedarf kann Ihnen dies auch dabei helfen, Inkonsistenzen und Risiken in den bestehenden Systemen und Prozessen aufzudecken.

Klarer Ordnungsrahmen und solide Datenqualität unerlässlich

Die Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Entgelttransparenz ist ein konsistenter personalpoliti-

scher Ordnungsrahmen. Hierbei sind insbesondere die Aspekte (1) Stellenbewertung/Stellenarchitektur, (2) Vergütungsrichtlinien und -prozesse sowie (3) Datenqualität und Analysekompetenz von Bedeutung.

1. **Stellenbewertung und Stellenarchitektur** ermöglichen die Ermittlung gleicher oder gleichwertiger Tätigkeiten. Stellenbewertungssysteme unterstützen dabei anhand objektiver Faktoren, die Wertigkeit einer Position zu bestimmen. Die Stellenarchitektur (zum Beispiel Stellenfamilien, Subfamilien und Rollen) hilft dabei, Stellen in gleichen oder verwandten Tätigkeitsfeldern zu ermitteln. All dies dient dazu, relevante Vergleichsgruppen zu definieren und in der Vergütung „Äpfel mit Äpfeln“ zu vergleichen.
2. Im Bereich **Vergütungsrichtlinien und -prozesse** geht es um die Risikoanalyse aller Bereiche, die diskretionären Spielraum bieten oder bei denen das Regelwerk nur für einen Teil der Mitarbeitenden gilt (zum Beispiel bei Incentives, Essenszuschüssen und Firmenwagen. Auch der Umgang mit Vergütung während der Abwesenheitszeiten (etwa Elternzeit) ist hier relevant.
3. Der Bereich **Datenqualität und Analysekompetenz** konzentriert sich darauf, dass qualitativ hochwertige und belastbare Daten zur Erklärung von Vergütungsunterschieden vorliegen und dokumentiert sind. Diese reichen von der aktuellen Bewertung von Stellen bis zum Performance Management oder der Operationalisierung und datenseitigen Abbildung von Kriterien wie Leistung und Erfahrung. Gleichzeitig geht es um den Aufbau von Analysekompetenz ➤

im Unternehmen beziehungsweise deren Unterstützung von externen Know-how-Trägern. Neben der deskriptiven Statistik kommen multivariate Regressionsanalysen zum Einsatz, deren Nutzung zukünftig zum jährlichen Regelprozess gehören werden, sodass der Aufbau interner Kompetenz sinnvoll ist.

Was Sie jetzt tun können:

Definieren Sie im Kontext Ihrer Vergütungsphilosophie, welche objektiven Faktoren Gehaltsunterschiede erklären sollen, und prüfen Sie, ob diese strukturell und prozessual passend umgesetzt sind. Kontrollieren Sie, ob Daten vorliegen, anhand derer dies gemessen und nachvollzogen werden kann. Definieren Sie darüber hinaus ein Team aus Spezialistinnen und Spezialisten, das sich in das Thema vertieft, und die statistischen Analysen aufsetzt und durchführt.

Die Kommunikation optimieren

Die WTW-Umfrage zur Vergütungstransparenz identifiziert drei wesentliche Kanäle, die Unternehmen zur Kommunikation ihrer Vergütungsprogramme nutzen: Führungskräfte, Intranet und HR-Portal. Die Kommunikation über die Führungskräfte nimmt dabei die zentrale Rolle ein. Hier zeigt sich Handlungsbedarf in den Informations- und Trainingskampagnen. Denn obwohl 80 Prozent der befragten Unternehmen die Kommunikation von Vergütungsprogrammen und Entgelttransparenz bei den Vorgesetzten sehen, glauben nur 44 Prozent, dass sie diese effektiv darauf vorbereiten.

Bewährt hat sich hierbei ein Informations- beziehungsweise Schulungskonzept zu drei Themenfeldern: (1) aktuelle Vergütungspraxis, (2) Umsetzung von Ent-

gelttransparenz in den kommenden Jahren sowie (3) Sollzustand der Entgelttransparenz im Unternehmen.

1. **Aktuelle Praxis:** Wie funktionieren Stellenbewerbung und Stellenarchitektur heute? Wie funktioniert das Vergütungsmanagement? Gibt es bereits Richtlinien, die sich explizit mit dem Thema Entgelttransparenz und Entgeltgerechtigkeit beschäftigen? Welche Rückmeldungen hören Sie von Mitarbeitenden zum Thema?
2. **Umsetzung:** Mit welchen Stakeholdern sind Sie schon im Gespräch? Wurden bereits erste Analysen gemacht? Falls nein, wann planen Sie diese? Haben Sie bereits eine Roadmap mit Meilensteinen?
3. **Sollzustand:** Wie transparent wollen Sie kommunizieren? Werden Sie sich extern zertifizieren lassen? Gibt es schon Überlegungen, um den Prozess der Gehaltsanpassung zu steuern?

Was Sie jetzt tun können:

Planen Sie eine Informations-, Awareness- und Schulungskampagne für Ihre Führungskräfte. Sie sind die wichtigsten Mittler und Multiplikatoren für die Themen Entgeltgerechtigkeit und Entgelttransparenz.

Wichtig ist, dass sich die Kommunikation zur Entgelttransparenz sinnvoll und stringent in breitere Kampagnen zu den Themenfeldern Environment, Social, Governance (ESG) beziehungsweise Diversity, Equity & Inclusion (DEI) einfügt. Auch wenn momentan noch viel Unsicherheit in Hinblick auf die konkrete Umsetzung der EU-Richtlinie besteht, ist jeder Schritt, den Sie jetzt schon auf Ihrer Reise hin zu Gehaltstransparenz und

Equal Pay machen, hilfreich, um das Beste aus der verbleibenden Zeit zu machen. ◀

Mehr zum Thema

Die „2023 WTW Pay Transparency Survey“ gibt Aufschluss über die aktuellen Herausforderungen der Unternehmen bei der Umsetzung der EU-Richtlinie. Die Ergebnisse können Sie [hier](#) einsehen.



Florian Frank,
Leiter Talent & Rewards Deutschland,
WTW

Florian.frank@wtwco.com
www.wtwco.com

Personalwirtschaft Team-Abo: **3 Monate gratis**

Jetzt auch mit
Personalwirtschaft+

Hier online anfordern >

www.personalwirtschaft.de/team-abo-gratis

Für Teamplayer: Holen Sie sich alle Personalwirtschaft-Inhalte ins Team!

- ✓ Digital-Zugänge für bis zu 10 Team-Mitglieder vergeben
- ✓ Alle Plus-Inhalte auf personalwirtschaft.de nutzen
- ✓ Das Magazin als E-Paper lesen
- ✓ Im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Die aktuelle Print-Ausgabe des Magazins frei Haus erhalten
- ✓ Testzeitraum endet automatisch, keine Vertragsbindung

Pw+

Personalwirtschaft

DIE EU-RICHTLINIE LOHNGLEICHHEIT – NUR EIN GESETZ ODER DIE CHANCE FÜR EINE ATTRAKTIVE ARBEITSKULTUR?

Mit der Übersetzung der Richtlinie zur Lohntransparenz in nationales Gesetz wird sich die Rechtslage gegenüber dem aktuell geltenden Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) deutlich verschärfen.

Von Lea Lønsted, Stefan Würz, Dr. Kathrin Schnaufer und Lina Meyer

Spätestens seitdem die Vorschriften zur Lohntransparenz der Europäischen Union (EU-Richtlinie) vom Europäischen Rat und Parlament im Dezember 2022 bewilligt wurden und im Juni 2023 in Kraft traten, ist klar, dass sich Unternehmen in absehbarer Zeit stärker mit Entgeltunterschieden zwischen Frauen und Männern beschäftigen müssen. So erfordert die Richtlinie neben der Offenlegung des Gender Pay Gaps weitere Maßnahmen: zum Beispiel die Kategorisierung von gleichen und gleichwertigen Funktionen, basierend auf objektiven Faktoren, oder die gemeinsame Entgeltbewertung mit der Arbeitnehmervertretung bei kritischen Gender Pay Gaps (mehr als fünf Prozent) pro Kategorie. Gleichzeitig soll der Zugang zu Entgeltinformationen wie Vergleichsentgelten, Entgeltkriterien und Einstiegsentgelten für Bewerbende durch klare Transparenzvorgaben erleichtert werden.

Mit der Übersetzung der EU-Richtlinie in nationales Gesetz in weniger als drei Jahren wird sich die Rechtslage zur Entgeltgleichheit und damit der Schutz vor geschlechtsbedingter Diskriminierung hierzulande gegenüber dem aktuell geltenden Entgelttransparenz-



Diskriminierungsfreie Entgeltstrukturen fordert die neue EU-Richtlinie.

gesetz (EntgTranspG) deutlich verschärfen. Darauf, dass Arbeitgeber bereits heute schon mit empfindlichen Entschädigungsklagen rechnen müssen, deutete jüngst ein Bundesarbeitsgerichtsurteil (BAG, 8 AZR 450/21) hin. Außerdem entschied das BAG im Februar dieses Jahres, dass die vom angeklagten Arbeitgeber dargelegten Kriterien (wie zum Beispiel Verhandlungsgeschick des Mannes) nicht ausreichen, den geschlechtsspezifischen Gehaltsunterschied zum Nachteil der Klägerin objektiv zu rechtfertigen, was entsprechende Entschädigungszahlungen zur Konsequenz hatte.

Aber nicht nur aufgrund der rechtlichen Erfordernisse sollten sich Unternehmen des Themas annehmen. In einem zunehmend vom Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt können es sich Arbeitgeber schlicht nicht leisten, für vergleichbare Tätigkeiten sehr unterschiedliche Vergütungen zu zahlen. Betrachtet man die Logik von Funktionsbewertungs- und Gehaltssystemen, so ist diesen Geschlechtsneutralität (und nicht nur Geschlechter-, sondern viel weitergehend grundsätzliche Personenneutralität) immanent. Marktübliche Systeme unterscheiden nach Wertbeitrag, Bedeutung, Ein- ➤

Auf welche Regelungen der neuen EU-Richtlinie müssen sich Unternehmen in Deutschland zukünftig einstellen?

- Mehr Unternehmen fallen unter die Berichtspflicht.
- Die Berichtspflicht sieht die regelmäßige Veröffentlichung des Gender Pay Gaps vor.
- Ist ein Gender Pay Gap innerhalb einer Gruppe von Mitarbeitenden größer als fünf Prozent und kann dies nicht anhand legitimer Faktoren erklärt werden, ist eine Entgeltbewertung gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung durchzuführen.
- Bewerbende haben ein Recht auf Gehaltstransparenz.
- Mitarbeitende haben ein Recht auf Transparenz der Gehaltskriterien.
- Das individuelle Auskunftsrecht bleibt weiterhin bestehen.

fluss auf Ergebnisse oder technische Anforderungen an Funktionen, nicht aber nach Geschlechterkriterien oder danach, ob eine Stelle beispielsweise in Voll- oder Teilzeit ausgeführt wird. Letzteres ist häufig eine Erklärung für Gehaltsunterschiede zu vergleichbaren Funktionen – auch bei Hochrechnung der Vergütungen auf eine vergleichbare Basis von 100 Prozent –, wobei Frauen durch einen größeren Anteil an Teilzeitbeschäftigung dann tendenziell nicht selten geringer vergütet werden.

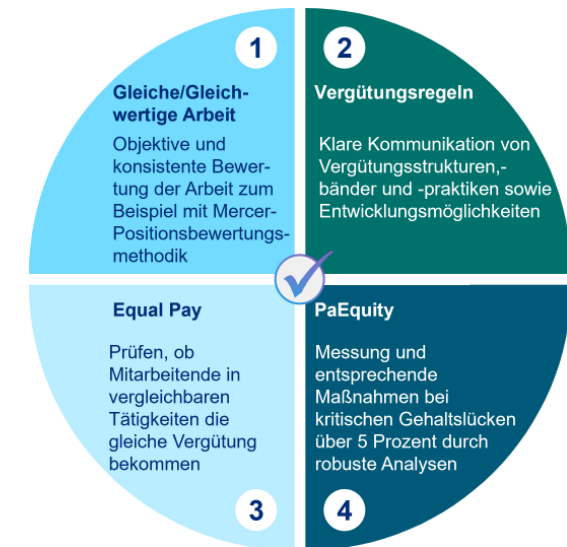
Arbeitgeber sollten daher überprüfen, ob sie über solide Fundamente verfügen (siehe Abb. 1). Denn insbesondere dort, wo Funktionen nicht klar bewertet sowie Entgeltregeln nicht einheitlich gelebt und kommuniziert werden, ist die Gefahr der ungerechten Entlohnung groß. Hier ändert sich gerade Grundlegendes in der Bereitschaft der umworbenen Gen-Z-Fachkräfte, unklare und intransparente Entgeltstrukturen hinzunehmen. Sie hinterfragen diese kritisch oder akzeptieren sie von vornherein gar nicht erst.

Folglich liegen die Aktualität und Wichtigkeit von Entgeltgleichheit und -transparenz nicht nur in der gerade in Kraft getretenen EU-Richtlinie begründet, sondern auch maßgeblich in den Erwartungen nachgefragter Fachkräfte. Die Frage, die sich aus Sicht von Arbeitgebern daher stellt, lautet: Inwiefern können sie die notwendigen Maßnahmen zur Vorbereitung auf die EU-Richtlinie gleichzeitig als Chance für die Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität nutzen?

Entgeltgleichheit und wichtige Bestandteile einer nachhaltigen Arbeitskultur

Innerhalb der EU lag der durchschnittliche Gender Pay Gap im Jahr 2021 bei 12,7 Prozent. Deutschland lag mit 17,6 Prozent deutlich über dem EU-Durchschnitt. Die Schließung dieser Lücken durch mehr Chancengleichheit ist die Richtung, welche die EU durch ihre Richtlinie klar vorgibt. Gleichzeitig befinden sich viele Unternehmen in dieser Hinsicht erst noch in der Orientierungsphase. Blickt man auf die aktuellen Top-HR-Trends, priorisieren Unterneh-

Abbildung 1: Entgeltgleichheit und -transparenz im Check

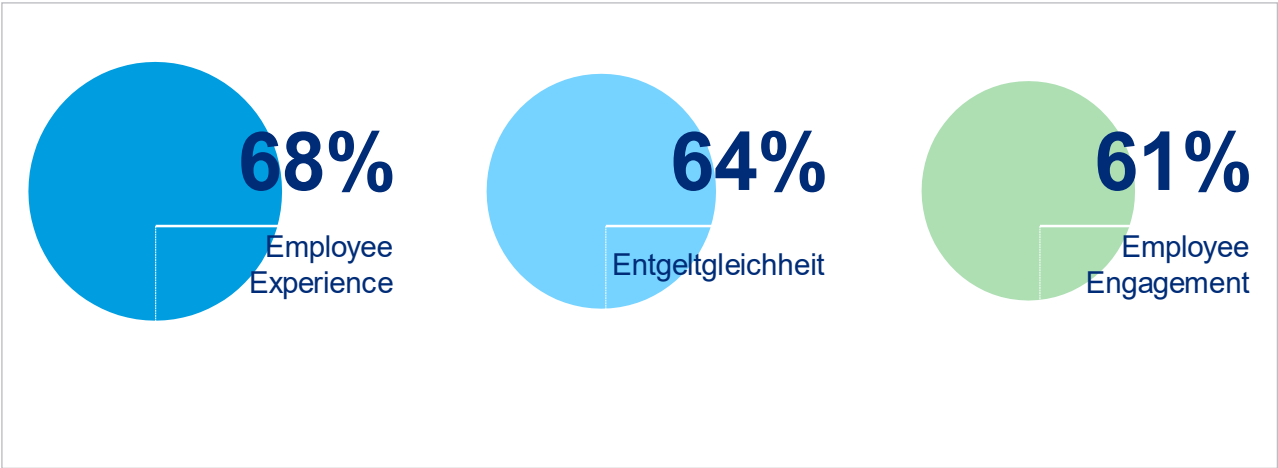


Quelle: Mercer, 2023

men in Deutschland, Österreich und der Schweiz aktuell Investitionen in Environmental, Social und Governance (ESG). In anhaltenden Krisenzeiten wollen Unternehmen für ihre Mitarbeitenden da sein, Haltung zeigen und aus Sicht der Beschäftigten relevant bleiben. Auffallend ist, dass hierbei vor allem Maßnahmen rund um Diversity, Equity und Inclusion (DEI) fokussiert werden, wozu auch die Themen Entgelt- und Chancengleichheit zählen. Obwohl die Förderung von DEI zu den Top-Prioritäten zählt, besteht nach wie vor eine große Lücke zwischen dem, was Unternehmen kommunizieren, und dem, was sie tatsächlich tun, um eine diverse, inklusive und gerechte Arbeitskultur zu etablieren.

Ohne eine rigorose Bestandsaufnahme des Status quo (inklusive Gender-Pay-Gap-Analyse) dürften DEI- ➤

Abbildung 2: Motive von Unternehmen für mehr Entgelttransparenz im Jahr 2022



Quelle: Mercer Continental Europe & UK and Ireland Results: Real-time Insights Survey: Navigating Uncertainty covering more than 200 organisations

Maßnahmen oberflächlich sowie Fortschritte kaum messbar und somit auch nicht spürbar für Mitarbeitende sein. Die EU-Richtlinie bietet einen guten Startpunkt für den DEI-Wandel, indem der Gender Pay Gap als Indikator für den tatsächlichen Gleichstellungsstatus der Unternehmen sichtbar gemacht wird.

Diejenigen, die sich dann auch mit den Ursachen des Gaps und der Überprüfung zentraler Prozesse wie Regelungen zu Entgelt- und Karriereentwicklung auseinandersetzen, vergrößern ihre Chancen, DEI spürbar in ihrer Arbeitskultur zu etablieren. Dafür ist auch ein offenerer Umgang mit Informationen zu Entgelt- und Karriereentwicklungsregelungen erforderlich. Mehr Entgelttransparenz steigert das Vertrauen in den Arbeitgeber, führt zu einem positiven Arbeitserlebnis (Employee Experience) und kann schließlich den entscheidenden Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte bringen (siehe Abb. 2).

Zwischen Richtlinienkomformität und Arbeitskulturwandel

Dort, wo DEI bereits in der Unternehmensstrategie vorgegeben ist, könnte es also mithilfe der EU-Richtlinie gelingen, bisherige Umsetzungshürden erfolgreich zu

überwinden. Gleichzeitig behält sich ein Großteil der Unternehmen vor, sich zunächst nur auf das zu konzentrieren, was wirklich regulatorisch erforderlich ist. Dies geht aus zwei Mercer-Umfragen aus den Jahren 2022 und 2023 hervor. Im Jahr 2022 gaben fast die Hälfte der rund 200 befragten Unternehmen innerhalb der EU und Großbritanniens an, Entgelttransparenz nur in Übereinstimmung mit den EU-Vorgaben einzuführen. Immerhin sprach sich ein gutes Drittel dafür aus, Entgelttransparenz unabhängig von regulatorischen Vorgaben in Erwägung zu ziehen. Für die übrigen 25 Prozent hat Entgelttransparenz durchaus eine Priorität, ohne jedoch genauer anzugeben, inwiefern sie hierbei über die regulatorischen Mindestanforderungen hinausgehen werden. Im Jahr 2023 sind es immerhin 37 Prozent, die eine Entgelttransparenz auch unabhängig von regulatorischen Vorgaben in Betracht ziehen (siehe Abb. 3). Sie sind damit fast gleichauf mit Unternehmen, die rein aus der Verpflichtung heraus ihre Entgelte transparenter gestalten. Diese leichte Steigerung könnte ein Indiz für eine wachsende Anzahl an Unternehmen sein, ➤

Abbildung 3: Wie stehen Unternehmen aktuell zum Thema Entgelttransparenz?

	EU/UK 2022	EU/UK 2023
Entgelttransparenz hat hohe Priorität.	25 Prozent	23 Prozent
Generell wird die Einführung von Entgelttransparenz unabhängig von Compliance-Anforderungen geprüft.	33 Prozent	37 Prozent
Die Einhaltung bestehender oder künftiger Vorschriften ist der einzige Grund für unsere Bemühungen.	43 Prozent	40 Prozent

2022 Mercer Continental Europe & UK and Ireland Results: Real-time Insights Survey: Navigating Uncertainty covering more than 200 organisations
2023 Europe & UK results: Real-time Insights Survey: Shaping the Future of Work

die heute bereits über das hinausgehen wollen, was ansonsten eine reine Reaktion auf externe Gesetzgebungen wäre.

Fazit

Die EU-Richtlinie schärft den Fokus auf Entgeltgleichheit und -transparenz in Unternehmen, die heute bereits in der Pflicht sind, für gerechte und diskriminierungsfreie Entgeltstrukturen zu sorgen. Gleichzeitig bietet die Auseinandersetzung mit den Themen eine echte Chance, gegenwärtig stark fokussierte DEI-Maßnahmen mithilfe einer analytischen Bestandsaufnahme von Chancengleichheit in Unternehmen systematisch anzugehen. So können Unternehmen über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen und nachhaltig ihre Arbeitgebermarke und -kultur zu ihrem Vorteil verändern und somit an Attraktivität gewinnen. Entgeltgleichheit und -transparenz als Teil der DNA und weniger als extern auferlegte Pflicht zu sehen kann sich somit mittel- und langfristig auch im Wettbewerb um Fachkräfte auszahlen. ◀

Lea Lønsted,
Principal, Pay Equity Leader Europe & UK,
Mercer

lea.lonsted@mercer.com
www.mercer.de

Stefan Würz,
Senior Principal Rewards & Pay Equity Germany,
Mercer

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

Dr. Kathrin Schnaufer,
Senior Consultant Rewards & Pay Equity Germany,
Mercer

kathrin.schnaufer@mercer.com
www.mercer.de

Lina Meyer,
Junior Consultant Rewards & Pay Equity Germany,
Mercer

lina.meyer@mercer.com
www.mercer.de



Webinar
Datum: 05. 10. 2023
Uhrzeit: 14.00-15.00 Uhr
Wo: Online

Herausforderung USA – Erfolgsfaktor Personalwesen

Referent:
Tilman Bender,
Managing Partner, TH Bender and
Partners



Moderation:
Christina Petrick-Löhr,
Redakteurin, Personalwirtschaft






JETZT
ANMELDEN »

FAIRE VERGÜTUNG UND DIVERSITY IM MITTELPUNKT

Trends und Innovationen: Beobachtungen von der „WorldatWork's Total Rewards '23 Conference“ in San Diego

Von Lisanne Metz

Jedes Jahr im Frühjahr versammeln sich Tausende von Compensation-&-Benefits-Professionals aus der ganzen Welt für drei spannende Tage auf der „WorldatWork's Total Rewards Conference“ in den Vereinigten Staaten. Die Veranstaltung ist weithin als das führende Event in der Branche bekannt und bietet nicht nur die Gelegenheit, die neuesten Entwicklungen zu erkunden, sondern auch innovative Technologien zu entdecken und erkenntnisreiche Diskussionen mit weltweit anerkannten Expertinnen und Experten zu führen.

In meiner Funktion als COO von Gradar hatte ich das Privileg, die Veranstaltung in San Diego besuchen zu können. Dabei konnte ich Einblicke in die neuesten Trends und Tools im Bereich Vergütung und Benefits gewinnen. Die Vorträge, Workshops und Präsentationen der Konferenz zeigten auf, welche Trends die Vergütungs- und Benefits-Landschaft 2023 und 2024 nachhaltig beeinflussen werden.

Gehaltstransparenz als Imperativ

Nicht nur in Europa, sondern auch in den USA ist die Gehaltstransparenz eine der bestimmenden Herausforderungen. Die Diskussionen über faire Bezahlung und transparente Gehaltsstrukturen wirken sich sowohl ➤



Diversity und gerechte Entlohnung war eines der Themen auf der Konferenz in San Diego.

auf die Unternehmenskultur als auch auf das Employer Branding aus. Immer mehr Bundesstaaten erlassen Gesetze zur Lohntransparenz wie beispielsweise den „Equal Pay for Equal Work Act“ von 2021 in Colorado, der Unternehmen dazu verpflichtet, potenzielle Gehaltsspannen in Stellenausschreibungen anzugeben. Weitere Staaten folgen diesem Beispiel, darunter Washington, New York und Kalifornien, mit dem Ziel, fair und transparent zu vergüten sowie Gehaltsunterschiede zu minimieren. Interessanterweise unterscheiden sich aber die operativen Herangehensweisen: Während in den USA Gehaltsspannen oft direkt von Marktdaten abgeleitet werden, liegt in Europa der Fokus häufig auf modellierten Gehaltsbändern, die eine differenziertere und organisationsinterne Sicht auf die Vergütung bieten. Das Thema der Gehaltstransparenz wird definitiv noch die Vergütungsexpertinnen und -experten in den kommenden Jahren beschäftigen.

Diversity und faire Entlohnung im Fokus

Die Integration von Vielfalt und gerechter Bezahlung in die Vergütungsstrategie beschäftigt die Branche intensiv. Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit, die Vielfalt in ihren Belegschaften zu fördern und sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden fair entlohnt werden. Die Veranstaltung bot eine herausragende Plattform, um bewährte Praktiken und Ansätze zu diskutieren, wie beispielsweise die Einbindung von Diversity-Kennzahlen in Bonusprogramme und die Einführung von fairen Beurteilungssystemen. Dabei zeigte sich einmal mehr, dass eine fundierte Stellenbewertung als Grundlage für gerechte Bezahlung unerlässlich ist, um tatsächlich begründete Entschei-

dungen treffen zu können. Auch bei diesen Faktoren ließ sich ein auffälliger Unterschied zu den Vorgaben der EU-Pay-Transparency-Directive erkennen: Während die europäischen Regularien eine analytische Methode vorschreiben, werden in den USA häufig noch summarische Verfahren zur Stellenbewertung angewendet. Der Trend geht jedoch ebenfalls in Richtung Analytik.

Künstliche Intelligenz (KI) im Compensation-Management

In Praxisbeispielen und Keynotes zeichnete sich ein weiterer Trend ab: die Integration von KI in die Arbeit von Compensation-&-Benefits-Verantwortlichen. Einig waren sich die Reward-Expertinnen und -Experten darin, dass KI ihre Rolle nicht ersetzen, aber ihre Arbeitsweise revolutionieren wird. Mithilfe von KI können nicht nur Routineaufgaben automatisiert, sondern auch umfangreiche Datenmengen analysiert werden, um fundierte Entscheidungen zu ermöglichen. Der dadurch entstehende Freiraum kann für konzeptionelles und wertschöpfendes Arbeiten sowie Interaktionen mit Führungskräften genutzt werden. KI werde somit zu einem unverzichtbaren Werkzeug für die Gestaltung und Verwaltung von Vergütungs- und Benefits-Programmen.

Neue technologische Lösungen

Ein Schwerpunkt der Veranstaltung lag auf der Vorstellung innovativer Technologielösungen, die einerseits die Arbeit von Comp-&-Ben-Verantwortlichen erleichtern und andererseits dabei unterstützen, die aktuellen Trends effizient in Unternehmen zu integrieren.

Einige Beispiele:

- Die HR-Tech-Plattform BetterComp fokussiert sich auf Benchmarking und kann als moderner Nachfolger der Software von market-pay.com eingeordnet werden. Unternehmen haben über BetterComp die Möglichkeit, mühelos an verschiedenen Marktstudien teilzunehmen, da das Tool sowohl das Job-matching als auch die Interpretation verschiedener Vergütungsstudien übernimmt. Die Plattform unterstützt Arbeitgeber dabei, faire und wettbewerbsfähige Vergütungsstrukturen zu schaffen, da sie Erkenntnisse aus dem externen Markt in die Vergütungsstrategie übernimmt.
- Die Workplace Equity Analytics Platform von Syndio bietet Unternehmen die Möglichkeit, die Fairness bei Gehältern, Beförderungen und Sichtbarkeit von diversen Talenten sicherzustellen. Die Plattform analysiert interne HR- und Vergütungsdaten im Vergleich zu externen Benchmarks, ebenso liefert sie Erkenntnisse und Empfehlungen zur Verbesserung der Gleichberechtigung. Beraterinnen und Berater unterstützen bei rechtlichen Aspekten, Analytik und Kommunikation. Das Ergebnis: ein verringertes rechtliches Risiko, erhöhte Diversität und eine Vertrauenskultur für alle Mitarbeitenden.
- Das neue Smart-Compensation-Modul von Visier unterstützt Unternehmen bei der Einführung eines intelligenten Gehaltsmanagements. Das Tool fördert fundierte Entscheidungen, stärkt die Managementkompetenz für effektive Gehaltsgespräche und minimiert Vorurteile durch eine automatisierte, ➤

datengesteuerte Herangehensweise. Die Plattform ermöglicht es Unternehmen, die Gehaltsplanung auf eine neue Stufe zu heben und dabei Fairness, Transparenz und Effizienz zu gewährleisten.

Ausblick in die Zukunft der Vergütung und Benefits

Die „WorldatWork's Total Rewards '23 Conference“ bot nicht nur eine Momentaufnahme des aktuellen Stands der Branche, sondern gewährte auch einen spannenden Blick in die Zukunft. Die fortschreitende Integration von Technologie, die Fokussierung auf Diversity und Gerechtigkeit sowie die Veränderungen durch Künstliche Intelligenz versprechen eine dynamische Entwicklung der Vergütungs- und Benefits-Landschaft. Unternehmen wurden ermutigt, innovative Technologien zu nutzen, um gerechte Vergütungsstrukturen zu schaffen und eine wertebasierte, transparente Unternehmenskultur zu fördern. ◀

Mehr zum Thema

Die nächste Konferenz findet im Jahr 2024 in Cincinnati (USA) statt. Weitere Informationen finden Sie auf der Website <https://totalrewards.worldatwork.org/>.



Lisanne Metz,
Managing Director & COO,
Quality Personnel Management GmbH

lisanne.metz@gradar.com
www.gradar.com



**Deutscher
Human Resources
Summit**

**14. Deutscher
Human Resources Summit**
16./17. November 2023, Frankfurt am Main

WEITBLICK – Wie HR heute die Arbeit von morgen gestaltet

Jetzt Ticket sichern unter: www.hr-summit.de

Best Practices unter anderem mit:



Khadija Ben Hammada
CHRO, Merck



Dr. Sonja Fleischer
Chief Human Resources
Officer, ebm-papst Muldingen
GmbH & Co. KG



Sabine Mlnarsky
CHRO, Commerzbank



Sophie von Saldern
Global Head of Human
Resources, Covestro

Veranstalter Personalwirtschaft	Hauptmedienpartner Franfurter Allgemeine	Medienpartner COMP & BEN	Franfurter Allgemeine Personaljournal	REPUBLIC
Mitveranstalter ADVANT Beiten BARMER     				
Sponsoren     				

VERBESSERTE BEDINGUNGEN BEI MITARBEITERAKTIEN-PROGRAMMEN

Das Zukunftsfinanzierungsgesetz schafft neue Regelungen der steuerlichen Förderung.

Von Gordon Rösch, Martin Neutzner und Niklas Radü

Auch bei deutschen Unternehmen sind sie inzwischen üblich: Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Eine wichtige Stellschraube für die All-Employee-Share-Pläne ist die steuerliche Förderung durch den Freibetrag nach § 3 Nr. 39 EStG. Dessen Höhe und Voraussetzungen werden im Rahmen des Zukunftsfinanzierungsgesetzes (ZuFinG) neu geregelt.

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sind ein wichtiges Instrument für das Angleichen der Interessen von Aktionären und Mitarbeitenden. Auch Unternehmen profitieren von Beschäftigten, die finanziell am wirtschaftlichen Erfolg teilhaben, da es ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöht. Trotz dieser Win-win-Situation war die steuerliche Förderung von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen in Deutschland bis zum Veranlagungszeitraum 2021 auf einen Freibetrag von 360 Euro beschränkt. Zum 1. Juli 2021 wurde dann der Freibetrag schon einmal auf 1440 Euro erhöht. Weiterhin wurde zum gleichen Zeitpunkt die Möglichkeit einer nachgelagerten Besteuerung für Mitarbeiterbeteiligungen unter bestimmten Voraussetzungen im Rahmen eines neuen § 19 a EStG eingeführt. Die günstige Besteuerung stellt eine wichtige Stellschraube für Beteili-

gungsprogramme dar: Arbeitgeber und Mitarbeitende können durch eine günstigere Besteuerung gleichermaßen profitieren.

Die im ZuFinG vorgesehene Erhöhung des Freibetrags auf bis zu 5000 Euro ist ein richtiger Schritt, um die Attraktivität von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen in Deutschland weiter zu erhöhen. Insbesondere die All-Employee-Share-Pläne, die von einer Vielzahl von DAX-40-, MDAX- und inzwischen auch SDAX-Unternehmen angeboten werden, sollen durch die Erhöhung des Freibetrags attraktiver werden. Allerdings enthält das ZuFinG im Vergleich zur bisherigen Regelung auch Punkte, welche sich negativ auf die Attraktivität der Pläne auswirken können.

Börsennotierte Unternehmen: Ausgestaltungsmöglichkeiten der All-Employee-Share-Pläne

Während die tatsächliche Ausgestaltung von Mitarbeiterbeteiligungen in der Praxis sehr individuell ist, erfolgt die Beteiligung an börsennotierten Unternehmen im Rahmen von All-Employee-Share-Plänen in Deutschland regelmäßig über sogenannte Share-Mat-

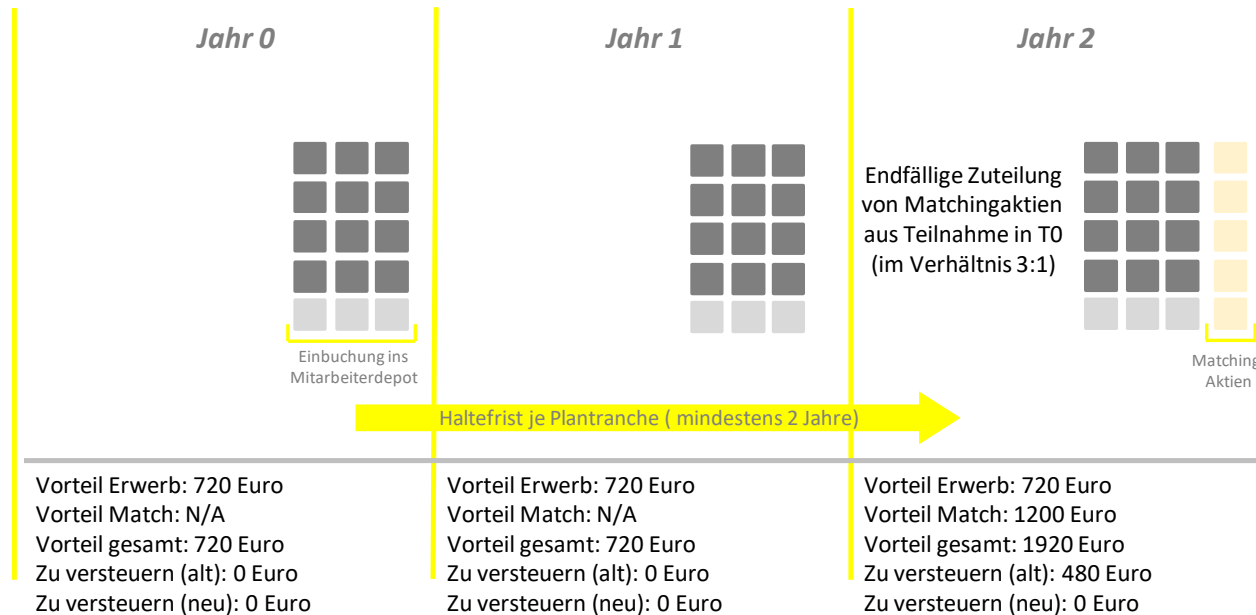
ching-Pläne, Discountaktien oder Gratisaktien. Dabei investieren Teilnehmende üblicherweise zunächst einen Teil ihres Nettogehalts, um (vergünstigte) Aktien ihres Arbeitgebers zu erwerben (Investmentaktien) und sofort und/oder nach Ablauf einer Halteperiode kostenlose Aktien (Matchingaktien) zu beziehen.

Freibetrag soll Attraktivität steigern

Das ZuFinG will die Mitarbeiterkapitalbeteiligung stärker fördern. Daher soll der Freibetrag von aktuell 1440 Euro auf 5000 Euro ab dem Veranlagungszeitraum 2024 angehoben werden. Diese Erhöhung ermöglicht es Arbeitnehmern, einen größeren Anteil ihrer Mitarbeiterkapitalbeteiligungen steuerfrei zu erhalten. Übersteigt der gewährte geldwerte Vorteil den Freibetrag, so ist nur der übersteigende Teil steuerpflichtig. Allerdings gilt ab einem Vorteil von mehr als 2000 Euro Folgendes: Liegt die Vergünstigung einer Beteiligung, die durch Entgeltumwandlung finanziert wurde, über diesem Wert, würde sie nicht mehr steuerlich begünstigt. Die weiteren Voraussetzungen für die Anwendbarkeit des Freibetrags nach § 3 Nr. 39 EStG bleiben durch das ZuFinG unverändert, ➤

Abbildung 1: Jährlicher Erwerb von (Discount-)Aktien mit Erhalt von Matchingaktien nach Ablauf einer Haltefrist

- Aktienwert (konstant): 240 Euro
- Discount bei Erwerb: 25 %
- Match (nach 2 Jahren): Eine kostenlose Matchingaktie für je drei erworbene Aktien



Quelle: EY, 2023

- die Beteiligung muss am Unternehmen des Arbeitgebers erfolgen und darf nicht in einer Geldleistung bestehen,
- wenn die Beteiligung allen Mitarbeitern offensteht, die zum Zeitpunkt der Bekanntgabe des Angebots mindestens ein Jahr oder länger ununterbrochen in einem Dienstverhältnis zum Unternehmen stehen.
- Auch geringfügig Beschäftigte, Teilzeitkräfte oder Auszubildende sind einzubeziehen.

Expatriates oder Organe von Körperschaften dürfen aus Vereinfachungsgründen ausgenommen werden.

In der Praxis ist es üblich, dass sich Mitarbeitende vor der Anwendung der steuerlichen Begünstigungen nach § 3 Nr. 39 EStG mit dem Finanzamt im Rahmen einer Lohnsteuerauskunft abstimmen. Somit können Zweifelsfragen geklärt und die Anwendbarkeit bestätigt werden.

Eine wichtige Änderung des Freibetrages soll durch die Einführung einer Haltefrist entstehen, um die steu-

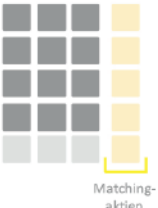
erlich begünstigten Mitarbeiterkapitalbeteiligungen vor einer unmittelbaren Veräußerung zu schützen. Werden sie dennoch vor Fristablauf verkauft oder unentgeltlich übertragen, ist der ursprüngliche Vorteil vollumfänglich zu versteuern. Dazu soll in einem neuen § 20 Abs. 4b EStG festgehalten werden: Die steuerfreien geldwerten Vorteile zählen nicht zu den Anschaffungskosten bei der Ermittlung des Gewinns aus Kapitaleinkünften, wenn die Vermögensbeteiligung innerhalb von drei Jahren nach Erwerb an Dritte verkauft oder unentgeltlich übertragen wird. Die Folge wäre, dass die Abgeltungssteuer in Höhe von 25 Prozent (zuzüglich Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer, falls anwendbar) nicht nur auf einen etwaigen Veräußerungsgewinn, sondern auch auf den bisher steuerfrei belassenen Lohnanteil erhoben werden würde.

Mitarbeiterbeteiligungsprogramme: Auswirkung des erhöhten Freibetrags

Bei jährlich angebotenen Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen mit einem vergünstigten initialen Erwerb und Erhalt von Matchingaktien nach Ablauf einer Haltefrist konnte der jährliche Steuerfreibetrag nach alter Rechtslage bereits durch den vergünstigten Erwerb von Aktien ausgeschöpft sein. Die Folge war, dass der Vorteil der Matchingaktien nicht unter den Steuerfreibetrag fiel. Die Erhöhung des Freibetrags steigert nun die Attraktivität von All-Employee-Share-Plänen. Je nach Höhe der Vorteile können sowohl der vergünstigte Erwerb als auch der spätere Erhalt von Matchingaktien im selben Jahr steuerfrei sein. Teilnehmende erhalten somit mehr Netto vom Brutto, und Arbeitgeber profitieren gegebenenfalls von der Sozialversicherungsfreiheit. ➤

Abbildung 2: Fortführung Beispiel - Veräußerung der Aktien innerhalb und außerhalb der Haltefrist

- Beispiel fortgeführt
- Aktienwert bei Veräußerung: 300 Euro

Jahr 2	Alternative 1: Veräußerung im 4. Jahr	Alternative 2: Veräußerung im 6. Jahr
Endfällige Zuteilung von Matchingaktien aus Teilnahme in T0 (im Verhältnis 3:1) 	Veräußerungserlöse: 6000 Euro <u>Neue Rechtslage</u> Steuerliche Anschaffungskosten: Investmentaktien: 2880 Euro Discountaktien: 720 Euro Matchingaktien: 0 Euro Zu versteuern: 2400 Euro <u>Alte Rechtslage:</u> Steuerliche Anschaffungskosten: Investmentaktien: 2880 Euro Discountaktien: 720 Euro Matchingaktien: 1200 Euro Zu versteuern: 1200 Euro	Veräußerungserlöse: 6000 Euro <u>Neue Rechtslage</u> Steuerliche Anschaffungskosten: Investmentaktien: 2880 Euro Discountaktien: 720 Euro Matchingaktien: 1200 Euro Zu versteuern: 1200 Euro <u>Alte Rechtslage:</u> Steuerliche Anschaffungskosten: Investmentaktien: 2880 Euro Discountaktien: 720 Euro Matchingaktien: 1200 Euro Zu versteuern: 1200 Euro

Quelle: EY, 2023

Allerdings: Durch die neu eingeführte dreijährige Haltefrist werden Teilnehmende im Vergleich zu bestehenden Regelungen benachteiligt (siehe Abbildung 1). Bei einer zu frühen Veräußerung von verbilligten oder gratis erhaltenen Anteilen unterliegt der ursprünglich steuerfreie Vorteil der Besteuerung als Kapitalertrag. Bei den bestehenden Regelungen bleibt der Vorteil aus

verbilligten oder gratis erhaltenen Anteilen unabhängig von einer Haltefrist steuerfrei.

Durch die Haltefrist werden insbesondere Share-Matching-Pläne mit einem Erhalt von Matchingaktien nach Ablauf einer Haltefrist schlechter gestellt. Für diese nicht von Anfang an gehaltenen Matchingaktien würde die dreijährige Haltefrist erst mit Erhalt der Anteile beginnen. Eine unmittelbare Veräußerung oder ei-

ne Abgabe innerhalb der dreijährigen Haltefrist würde ebenfalls eine Besteuerung auslösen (siehe Abbildung 2). Außerdem erhöht die Sperrfrist den Aufwand für die Administration und die Zahlung von Steuern.

Auch die anscheinend geplante Übertragung des Monitorings der Haltefrist auf die depotführenden Banken und Kreditinstitute wird bei diesen zu höherem Aufwand und Kosten führen, die in aller Regel an die Kunden weitergegeben werden. Außerdem setzt die Haltefrist voraus, dass mit dem Regierungsentwurf tatsächlich alle Rechtsunsicherheiten mit Blick auf die Dry-Income-Problematik gelöst werden. Diese tritt auf, wenn die Übertragung einer Beteiligung zu steuerpflichtigem Arbeitslohn bei den Arbeitnehmenden führt, ohne dass ihnen liquide Mittel zugeflossen sind. Dies kann aber erst durch praktische Umsetzung innerhalb der Finanzverwaltung evaluiert werden. Sollte weiterhin ein Dry Income durch eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung ausgelöst werden, versperrt die Haltefrist den in der Praxis nicht unüblichen Sell-to-Cover-Ansatz. Danach wird ein Teil der Mitarbeiterkapitalbeteiligung unmittelbar nach dem Zufluss veräußert, um die notwendigen Steuern und Sozialabgaben entrichten zu können. Die Haltefrist führt daher unweigerlich zur Frage nach der Finanzierung der Lohnsteuer und den Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung.

Startups: Bislang keine Nutzung des § 19a EStG

Üblicherweise bieten Start-ups eine Beteiligung in Form von sogenannten virtuellen Anteilen an. Diese virtuellen Anteile werden über eine bestimmte Periode erdient. Bei bestimmten Ereignissen (in der Regel Exit in Form eines Börsengangs oder Unternehmens- ➤

Abbildung 3: Änderungen bei einem Rückwerb von Anteilen.

	Alte Rechtslage	Neue Rechtslage
Nachgelagerte Versteuerung des Arbeitslohns bei Ausscheiden	10 000 Euro	2 000 Euro
Steuern	-4200 Euro	-840 Euro
Erhaltenes Cash	2000 Euro	2000 Euro
Dry Income / Cash nach Steuern	-2200 Euro	1160 Euro

Quelle: EY, 2023

verkaufs) erhalten Teilnehmer regelmäßig eine Geldzahlung, wobei üblicherweise ein Vorbehalt für eine Lieferung echter Anteile besteht. Dieser Vorbehalt wird insbesondere bei einem Börsengang oder in Fällen einer Kaufpreiszahlung in Anteilen genutzt. Der bisherige § 19a EStG regelt, dass die Besteuerung des geldwerten Vorteils aus bestimmten Vermögensbeteiligungen unter bestimmten Voraussetzungen aufgeschoben werden kann (zum Beispiel bis zum Verkauf der Beteiligung). Zusätzlich soll bei einem Rückwerb von Anteilen von einem ausscheidenden Arbeitnehmer künftig nur die für die Anteile gezahlte Vergütung versteuert werden.

Künftig sollen auch von den (Gründungs-)Gesellschaftern gewährte Beteiligungen grundsätzlich begünstigt sein. Ferner wird eine sogenannte Kon-

zernklausel eingeführt, sodass als Unternehmen des Arbeitgebers auch Konzerne gelten. Infolgedessen würden auch Vermögensbeteiligungen an anderen Unternehmen, die dem gleichen Konzern angehören, unter die Regelung des angepassten § 19a EStG fallen. Weiterhin sollen die relevanten Schwellenwerte für die Einordnung als Kleinunternehmen beziehungsweise KMU erhöht werden.

Fazit

Es ist ein Schritt in die richtige Richtung, dass der Gesetzgeber die Notwendigkeit attraktiverer steuerlicher Rahmenbedingungen für Mitarbeiterbeteiligungen in Deutschland anerkennt (siehe Abbildung 3). Die Erhöhung des Freibetrags macht die All-Employee-Pläne steuerlich attraktiver, allerdings wird durch die geplan-

te Einführung der Haltefrist die Administration dieser Pläne aufwendiger und bei einem zu frühen Verkauf die steuerliche Behandlung unattraktiver. Ob die geplante Erhöhung der relevanten Schwellenwerte für die Anwendung der nachgelagerten Besteuerung nach § 19a EStG die Attraktivität von Mitarbeiterbeteiligungen in kleinen und mittleren Unternehmen erhöht, bleibt hingegen abzuwarten. Die Erhöhung der Schwellenwerte und die Ausweitung auf Konzernunternehmen ist grundsätzlich zu begrüßen. Allerdings bleibt offen, inwieweit der angepasste § 19a EStG und insbesondere die Versteuerung des Veräußerungspreises bei ausscheidenden Arbeitnehmern die bisherige übliche Praxis von Geldzahlungen bei Start-ups ändert. ◀



Gordon Rösch,
Partner, Leiter Global Equity, Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gordon.roesch@de.ey.com
www.ey.com



Martin Neutzner,
Partner, Global Equity, Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

martin.neutzner@de.ey.com
www.ey.com



Niklas Radü,
Manager, Global Equity, Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

niklas.radue@de.ey.com
www.ey.com

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS OKTOBER UND NOVEMBER 2023

Attraktiv, effektiv, kompetitiv – mit der bAV einen Schritt voraus

Veranstalter: WTW

Zeit: 17. Oktober 2023, 9 Uhr 30 bis 17 Uhr

Ort: Radisson Blue Frankfurt

Telefon: 069 175 363 371

Kontakt: Martha Peplowski
martha.peplowski@wtwco.com

Bei der jährlichen bAV-Konferenz stellen Referenten aus Unternehmen und von WTW in Praxisbeispielen und Fachvorträgen die neuesten Trends in der betrieblichen Altersversorgung vor. Die Veranstaltung richtet sich an Entscheidungsträger und Experten aus den Bereichen Personal, Finanzen und Risikomanagement. Vertreter namhafter Unternehmen wie beispielsweise Bristol Myers Squibb, E.ON, IBM, Merck, Thyssenkrupp oder Rheinmetall AG geben wertvolle Insights. Auf der Agenda stehen Themen wie die Weiterentwicklung des Pension-Buy-Outs und der Pensionsfonds sowie „Chance Outsourcing in der bAV“. Die Veranstaltung ist kostenfrei. Zur Anmeldung geht es [hier](#).

Schulung: Grading - Grundlagen & Einsatz in Zeiten der permanenten Transformation

Veranstalter: hkp///group

Zeit: 3. November 2023, 9 Uhr 30 bis 16 Uhr 30

Ort: Frankfurt, hkp///group

Telefon: 069 175 363 371

Kontakt: Geraldine Trempel
geraldine.trempel@hkp.com

Grading bietet einen Ordnungsrahmen für zukunftsgerichtete und transparente Struktur- und Personalentscheidungen in Organisationen. Vor allem in Zeiten des Wandels wird durch Funktionsbewertungen ein stabiles Gerüst zur Verfügung gestellt, das die Grundlage für Veränderungsentscheidungen bietet. Erfolgskritisch ist neben der Auswahl der passenden Methode vor allem auch die interne Umsetzung, die nur mit entsprechend ausgebildeten Mitarbeitern gelingt. Dieses Training vermittelt sowohl Grundlagen als auch Anwendungsbeispiele aus der Praxis, um ein fundiertes Basiswissen zum Thema Funktionsbewertung/Grading aufzubauen. Sie können sich [hier](#) anmelden

Kienbaum Grading Class

Veranstalter: Kienbaum Consultants International

Zeit: 8. November 2023, 9 Uhr bis 13 Uhr

Ort: Berlin, Kienbaum Office

Telefon: 040 325 779 33

Kontakt: Thomas Thurm

Eine strukturierte Funktionsbewertung (Job Grading) bildet die ideale Plattform für die professionelle Ausrichtung zahlreicher Personalinstrumente, sowohl hinsichtlich der Vergütung als auch im Hinblick auf die Ausrichtung des Performance Managements, der Etablierung von Titelstrukturen, Karrierepfaden und Kompetenzmodellen. Teilnehmer lernen bei der Veranstaltung die Funktionsbewertungsmethode KRIEM (Kienbaum Role Impact Evaluation Methodology) kennen, können die Variante testen und anhand konkreter Praxisfälle eigene Bewertungen erarbeiten.

Strategische Partner:



Dr. Bob Neubert,
Wirtschaftsprüfer, Steuer-
berater, Gesellschafter

BANSBACH GmbH
Gänsheidestraße 67–74
70184 Stuttgart

bob.neubert@bansbach-gmbh.de



Peter Devlin,
Partner, HCAS
Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

pdevlin@deloitte.de



Gordon Rösch,
Partner People Advisory
Services

Ernst & Young GmbH
Flughafenstr. 61
70629 Stuttgart

gordon.roesch@de.ey.com



Björn Feigl,
Consultant

Generali Deutschland AG
Oeder Weg 151
60318 Frankfurt am Main

bjoern.feigl@generali.com



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäftsführer

www.gradar.com, QPM Qua-
lity Personnel Management
GmbH, Am Haferkamp 78
40589 Düsseldorf

philipp.schuch@gradar.com



Thomas Müller,
Leiter Marketing & Commu-
nications International

hkp///group, Tower 185
Friedrich-Ebert-Anlage 35–37
60327 Frankfurt am Main

thomas.mueller@hkp.com



Dr. Sebastian Pacher,
Director Compensation &
Board Services

Kienbaum Consultants
International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

sebastian.pacher@kienbaum.de



Holger Jahn,
Senior Client Partner

Korn Ferry
Barckhausstraße 12–14
60325 Frankfurt am Main

holger.jahn@kornferry.com



Stephan Pieronczyk,
Partner, Reward Practice
Leader Central Europe,
Mercer Schweiz
Mercer Schweiz AG
Tessinerplatz 5
8027 Zürich

stephan.pieronczyk@mercer.com



George Wyrwoll,
Unternehmenskommuni-
kation und Regierungs-
beziehungen

Sodexo Pass GmbH
Lyoner Straße 9
60528 Frankfurt am Main

george.wyrwoll@sodexo.com



Florian Frank,
Leiter Talent & Rewards
Deutschland

Willis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

Florian.frank@willistowerswatson.com

Strategische Partner:

BANSBACH

Knowing you.

Deloitte.

EY

GENERALI

gradar
the job evaluation engine

hkp///group
performance • talent • compensation

Kienbaum

KORN FERRY

Mercer

sodexo
QUALITY OF LIFE SERVICES

wtw

Herausgeber und Redaktion:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Impressum

Verantwortlich:

Erwin Stickling (Herausgeber)
Telefon: 0 69 75 91-35 53
E-Mail: erwin.stickling@faz-bm.de

Redaktion:

Christiane Siemann (Projektmanagement),
Kirstin Gründel

Korrektorat:

Britta Dubilier

Internet: www.compbenmagazin.de

Verlag:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag,
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main,
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Telefon: 0 60 31 73 86-0 / Fax: 0 60 31 73 86-20

Marketing und Anzeigen:

Christian Sachs
Telefon: 069 75 91-21 43
E-Mail: Christian.sachs@faz-bm.de

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: sechsmal pro Jahr
(Januar, März, Mai, Juli, September, November)

Layout:

Mi-Young Youn

Strategische Partner:

BANSBACH GmbH; Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
Generali Deutschland AG; Gradar; hkp/// Group; Kienbaum Consultants
International GmbH; Korn Ferry; Mercer Deutschland GmbH; Sodexo Pass
GmbH; Willis Towers Watson

Haftungsausschluss:

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt.
Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des Magazins
COMP & BEN übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.