

LIGHTFIELD STUDIOS - stock.adobe.com

Ausgabe 5 // Oktober 2024

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by Personalwirtschaft

Themen:

- EU-Entgelttransparenzrichtlinie: Next steps to go
- Corporate Benefits: kürzen oder optimieren?

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024



Kirstin Gründel

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Zeit wird knapp: Unternehmen müssen sich auf die EU-Entgelttransparenzrichtlinie vorbereiten. Daher beleuchten führende Vergütungsexpertinnen und -experten in dieser Ausgabe, wie Unternehmen den Anforderungen gerecht werden können. Schließlich stehen Arbeitgeber vor vielen Aufgaben: vom Erhebung und Zusammenführen der Daten über das Schließen der Lohnlücke bis hin zu Vorbereitungen für Auskunftspflicht.

Zudem werfen wir einen Blick auf Corporate Benefits. Wie gelingt Unternehmen der Spagat zwischen attraktiven Nebenleistungen und dem Kostendruck? Wie können sie ein Mobilitätsbudget zeitgemäß gestalten? Und wie gelingt es, Wellbeing-Angebote an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden auszurichten? – Auf all diese Fragen geben wir Antworten.

Wir wünschen Ihnen eine gewinnbringende Lektüre!

Beste Grüße aus der Redaktion

Kirstin Gründel

EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Equal Pay: Unternehmen sollten sich jetzt kümmern. .3
Von Henning Curti und Wolfgang Hardt

Transparenz, Informationspflicht und Reporting 6
Von Christine Seibel, David Nowacki und Sara Brenner

Entgelttransparenz im Bewerbungsprozess. 12
Interview mit Dr. Sebastian Schulte

Entgeltlücke schnell schließen. 16
Von Selina Gampe, Tim Certa und Dr. Michael Kind

So bereiten Sie sich auf die EU-Direktive vor 20
Von Lisanne Metz und Sophie Janke

Vergütungstransparenz erfolgreich umsetzen 23
Von You-Min Maris-Stella Kim und Ramona Klemm

Corporate Benefits

Spagat zwischen Attraktivität und Kostendruck 27
Von Jeremias Lauterbach, Monika Oecking und Martin Stechele

Benefits als strategisches Differenzierungselement .31
Von Christiane Siemann

Mehr Offenheit bei der Mobilität wagen. 34
Von Tom Feldkamp und Matthias Kopiske

Wellbeing-Angebote häufig an Bedürfnissen vorbei 37
Von Nicoletta Blaschke

SEMINARE UND EVENTS
Oktober/November 2024 40

Partner 41

Impressum 42

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

EQUAL PAY: UNTERNEHMEN SOLLTEN SICH JETZT KÜMMERN

Ein unvorteilhaftes Reporting ist kein guter Start in die Equal-Pay-Welt. 2025 ist das letzte Jahr, um erkannte Lohndiskriminierungen zu beseitigen.

Von Henning Curti und Wolfgang Hardt



Durch die Umsetzung der EU-Equal-Pay-Directive stehen Arbeitgeber unter Zeitdruck.

Die am 10. Mai 2023 vom Europäischen Parlament verabschiedete Richtlinie 2023/970 zur „Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Entgelttransparenz und Durchsetzungsmechanismen“ ist langläufig als EU Equal Pay Directive bekannt. Sie gilt für Arbeitgeber im öffentlichen und privaten Sektor und für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die gemäß dem im jeweiligen Mitgliedstaat gültigen Recht einen Arbeitsvertrag haben, und eingeschränkt auch für Bewerber. Die Mitgliedstaaten haben diese Richtlinie bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umzusetzen.

Die Richtlinie soll eine bessere und wirksamere Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts bewirken, indem sie Mindestanforderungen festlegt, die für Unternehmen und Organisationen in der gesamten Europäischen Union verbindlich sind. In Deutschland gibt es prinzipiell bereits gesetzliche Grundlagen, die eine Diskriminierung auch beim Entgelt aufgrund des Geschlechts ausschließen sollen. Dazu gehört sowohl das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz als auch seit 2017 das Entgelttransparenzgesetz, das unter anderem die individuellen Auskunftsansprüche und eine Berichtspflicht für lageberichtspflichtige Arbeitgeber mit in ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

der Regel mehr als 500 Beschäftigten vorsieht. Es ist zu erwarten, dass die Umsetzung der Richtlinie vor allem durch Änderungen des Entgelttransparenzgesetzes erfolgen wird.

Unternehmen mit mehr als 150 Beschäftigten müssen bis zum 7. Juni 2027 über die Einhaltung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für gleiche oder gleichwertige Arbeit im Vorjahr Berichte und Analysen vorlegen. Arbeitgeber mit 250 oder mehr Arbeitnehmern müssen jährlich berichten, Arbeitgeber mit 150 bis 249 Arbeitnehmern alle drei Jahre. Die Richtlinie betrifft ab dem Jahr 2031 auch Arbeitgeber mit 100 Arbeitnehmern.

Was ist „gleicher Lohn" und was „gleiche oder gleichwertige Arbeit"?

Der in der Richtlinie vorgesehene Entgeltbegriff ist breit: Nicht nur Grund- und variable Vergütungen fließen ein, sondern darüber hinausgehend alle sonstigen Vergütungen, die ein Arbeitgeber aufgrund des Dienstverhältnisses mittel- oder unmittelbar als Geld- oder Sachleistung gewährt.

Um „gleiche oder gleichwertige Arbeit" zu identifizieren, haben die Unternehmen anhand objektiver und geschlechtsneutraler Kriterien zu beurteilen, ob sich Mitarbeitende im Hinblick auf den Wert der Arbeit in einer vergleichbaren Situation befinden. Die Kriterien müssen losgelöst vom Geschlecht sein und neben Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen gegebenenfalls weitere Faktoren, die für die jeweiligen Arbeitsplätze relevant sind, umfassen.

- Von den in der Praxis vorzufindenden Bewertungsansätzen erfüllen nur analytische Stellenbewertungsmethoden diese Kriterien. Vor dem Hintergrund der Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zu diskriminierungsfreien Entgeltsystemen ist die Art der Tätigkeiten objektiv zu berücksichtigten. In der juristischen Literatur wird diskutiert, dass diese Anforderungen nur von analytischen Verfahren erfüllt werden könnten und insbesondere summarische Verfahren nicht dafür geeignet seien. Damit sollte die Bewertung der Stellen vorzugsweise mit einem Punktfaktorverfahren vorgenommen werden. Insbesondere sollte der angewandte Ansatz flexibel sein, um die Wertigkeit der Funktionen im Unternehmen oder im Konzern passgenau ermitteln zu können. Methoden, die es erlauben, geeignete Bewertungsfaktoren und deren Gewichtungen unternehmensspezifisch auszuwählen, ermöglichen eine sehr fokussierte Ableitung der Wertigkeiten und bilden damit die Basis für die Erkennung gleicher und gleichwertiger Arbeit.
- Insbesondere Firmen, die bisher keinen konsistenten analytischen Ansatz zur Bewertung ihrer Stellen verfolgt haben, sind jetzt angehalten, diese Bewertung zeitnah vorzunehmen. Denn die Durchführung einer unternehmensweiten Stellenbewertung ist erfahrungsgemäß zeitaufwendig und erfordert gegebenenfalls auch die Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretungen.
- Zusätzlich müssen Unternehmen sicherstellen, dass die für die Analyse der Vergütung notwendigen Daten vollumfänglich vorliegen. Da der Vergütungsbegriff in der Richtlinie weit gefasst ist, wird es zukünftig nötig sein, Daten aus verschiedenen Quellen zu konsolidieren. Auch hier ist es angezeigt, jetzt alle nötigen Daten und ihre Quellen zu identifizieren, um die Analyse der Vergütungssituation beginnen zu können.

Analyse des Entgeltgefälles und komplexe Berichterstattung

Die von der Richtlinie geforderte Berichterstattung über das Entgeltgefälle zwischen Frauen und Männern erfordert eine detaillierte Analyse der Entgeltsituation. Hierfür ist eine geeignete Methodik zu wählen, die sowohl die Ableitung des unbereinigten als auch des bereinigten Lohngefälles erlaubt. An dieser Stelle bietet es sich an, eine Dekompositionsmethode zu verwenden: Mit ihr lassen sich die unterschiedlichen Effekte vergütungsrelevanter Einflussfaktoren bei Frauen und Männern ableiten. Die Methode wird in der ökonomischen Arbeitsmarktforschung an führenden Universitäten verwendet und liefert robuste Ergebnisse. Je nach Ausgestaltung des Vergütungssystems kann die Analyse eines etwaigen Entgeltgefälles komplex sein.

- Beträgt das Entgeltgefälle mehr als fünf Prozent, haben Arbeitgeber zu analysieren, inwiefern der Unterschied auf Grundlage objektiver und geschlechtsneutraler Kriterien gerechtfertigt ist.
- Falls die Analyse ergibt, dass es keine objektive, geschlechtsneutrale Begründung gibt, muss der Arbeitgeber die Ungleichbehandlung innerhalb von sechs Monaten korrigieren.
- Geschieht dies nicht, wird eine gemeinsame Entgeltbewertung mit den Arbeitnehmervertretungen vorgenommen. In dieser Entgeltbewertung sind neben Informationen zum Anteil von weiblichen und männlichen Beschäftigten in jeder Gruppe auch Informationen über die durchschnittlichen Ent- ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

gelthöhen sowie über ergänzende oder variable Gehaltsbestandteile anzugeben. Ebenso müssen Unternehmen über etwaige Unterschiede und deren Gründe berichten und darlegen, welche Maßnahmen sie zur Beseitigung von Entgeltungleicheiten ergreifen wollen.

- Der Bericht über das Entgeltgefälle und die Ergebnisse der Entgeltanalyse werden vom Arbeitgeber den Mitarbeitenden und ihren Interessenvertretungen zur Verfügung gestellt. Außerdem überlassen Unternehmen die Entgeltberichte und -analysen auch der sogenannten Überwachungsstelle. Die neu aufzubauende Behörde wird mit der Überwachung der Richtlinienvorgaben betraut und veröffentlicht die Informationen. Den Unternehmen bleibt es unbenommen, das Entgeltgefälle ebenfalls zu veröffentlichen, zum Beispiel auf der eigenen Website oder in einem etwaigen Lagebericht.

Diskriminierende Vergütungspraxis – und nun?

Wird das Recht des gleichen Lohns für gleiche oder gleichwertige Arbeit verletzt, können Beschäftigte nach einer erfolglosen Schlichtung – sofern dies das Recht eines Mitgliedstaates vorsieht – ein Gerichtsverfahren anstreben. Dritte, wie beispielsweise Verbände, Organisationen, Gleichbehandlungsstellen oder Arbeitnehmervertretungen, dürfen sie dabei unterstützen. Die Richtlinie sieht eine Verlagerung der Beweislast vor, sodass der beklagte Arbeitgeber nachweisen muss, dass weder mittel- noch unmittelbar bei der Vergütung diskriminiert wird.

Wird eine diskriminierende Vergütungspraxis festgestellt, haben die Mitarbeitenden Anspruch auf Schadensersatz. Dabei ist der Schadensersatz so zu bemessen, als ob es die Diskriminierung nicht gegeben hätte; Verzugszinsen sind entsprechend zu berücksichtigen. Eine Obergrenze des Schadensersatzes ist nicht zulässig. Zusätzlich sieht die Richtlinie vor, dass die Mitgliedstaaten Vorschriften über wirkungsvolle, abschreckende Sanktionen erlassen – dies können auch Geldbußen sein.

Equal Pay – Zeit, jetzt zu handeln

Die Entgeltanalyse ist mehr als ein notwendiges Übel. Die Untersuchung der Vergütungsstrukturen und -praktiken dient nicht nur dazu, die Offenlegungspflichten erfüllen zu können. Sie sollte von Arbeitgebern als wirkungsvolles Instrument gesehen werden, Ungleichbehandlungen im Unternehmen aufzudecken und abzustellen. Insbesondere vor dem Hintergrund der immer schwieriger werdenden Fachkräftegewinnung und Mitarbeitendenbindung sind faire und diskriminierungsfreie Vergütungspraktiken essenziell. Denn nicht nur aktuell Beschäftigte, auch Bewerberinnen und Bewerber haben künftig das Recht, Informationen über Einstiegsgehälter oder Gehaltsspannen zu verlangen.

Zwar liegt der Gesetzesentwurf des nationalen Gesetzgebers noch nicht vor, aber die Richtlinie definiert die Mindestregelungen und ermöglicht es damit Unternehmen, sich auf das Thema Equal Pay bereits ab sofort vorzubereiten. Folglich sollten sie die Zeit vor dem Inkrafttreten des Gesetzes nutzen, um etwaige Schieflagen zu erkennen und zu beseitigen. Ein unvorteilhaftes Reporting ist kein guter Start in die Equal-Pay-Welt. Und die Zeit läuft: 2025 ist das letzte Jahr, um erkannte Diskriminierungen abzustellen.



Henning Curti,
Partner,
People Advisory Services – Reward,
EY Tax

henning.curti@de.ey.com
www.ey.com



Wolfgang Hardt,
Partner, Rechtsanwalt,
Ernst & Young Law

wolfgang.hardt@de.ey.com
www.ey.com

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

TRANSPARENZ, INFORMATIONSPFLICHT UND REPORTING

Vom Wissen zum Handeln: Eine Checkliste zeigt Prozessschritte auf dem Weg zur Entgeltgleichheit auf.

Von Christine Seibel, David Nowacki und Sara Brenner



Das Ziel der Transparenzrichtlinie: Voller Durchblick beim Entgelt für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

kittyfly - stock.adobe.com

Die im Juni 2023 in Kraft getretene EU-Entgelttransparenzrichtlinie, die bis Juni 2026 in deutsches Recht umgesetzt wird, bringt neue Regelungen mit sich, die für Unternehmen sowie Gesamt- und Personalverantwortliche derzeit erhebliche Herausforderungen darstellen. Primäres Ziel der neuen Richtlinie ist es, die Lohntransparenz zu erhöhen und geschlechtsspezifische Gehaltsunterschiede zu verringern. Dabei sind Arbeitgeber verpflichtet, regelmäßig Berichte über die Gehaltsstrukturen zu erstellen und unter anderem Informationen über die durchschnittlichen Gehälter von Männern und Frauen in vergleichbaren Positionen offenzulegen.

Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, ihre internen Prozesse und Systeme anzupassen, um die erforderlichen Daten zu erfassen und zu analysieren. HR- und Total-Rewards-Management müssen dabei sicherstellen, dass die Gehaltsstrukturen fair und transparent sind, um rechtlichen und reputativen Risiken vorzubeugen. Die Ziele der Richtlinie sind weit gefasst, wie im Folgenden deutlich wird:

- Arbeitnehmer sollen in die Lage versetzt werden, ihr Recht auf Equal Pay durch eine Reihe von verbindlichen Maßnahmen zur Lohntransparenz (vor und nach der Beschäftigung) zu erwirken,

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

- Arbeitgeber müssen die Transparenz der Vergütungssysteme erhöhen und dafür Sorge tragen, dass alle im Unternehmen die rechtlichen Konzepte verstehen.
- Unternehmen müssen das Recht der Arbeitnehmer, Informationen zu Equal Pay zu erhalten, sicherstellen sowie die Einhaltung der Pflichten auf ihrer Seite.

Wie Transparenz realisieren?

Die Richtlinie verlangt von Arbeitgebern, in der Stellenanzeige oder vor dem Vorstellungsgespräch Informationen über das anfängliche Lohnniveau oder die Lohnspanne für die Stelle anzugeben. Die Transparenz erstreckt sich auch auf die Festlegung geschlechtsneutraler Kriterien, die für das Entgeltniveau und die Entgeltentwicklung herangezogen werden, sowie die Offenlegung dieser Kriterien für die Arbeitnehmer. Geschlechtsneutral müssen auch die Berufsbezeichnungen sein.

Neu ist auch, dass Arbeitgeber potenzielle Bewerberinnen und Bewerber nicht mehr nach ihrem bisherigen Gehalt fragen dürfen. Ebenso wird die Geheimhaltung des eigenen Gehalts durch Vertraulichkeitsklauseln verboten. Diese Regeln erweitern die Landschaft für Gehaltsdiskussionen. Sie führen dazu, dass personalverantwortliche Managerinnen und Manager in der Lage sein müssen, die Praxis des Vergütungsmanagements und der Gehaltsentwicklung zu erläutern und darzulegen, wie sie sich auf Beschäftigte während ihrer gesamten Laufbahn im Unternehmen auswirkt. Sowohl die neuen Regeln als auch ihre Anwendung in der Praxis sollten unter dem Gesichtspunkt der Kommunikation und des Engagements betrachtet werden, um sicherzustellen, dass sie mit dem Auftrag, den Werten und dem angestrebten Beschäftigungsangebot der Organisation in Einklang stehen.

Regelmäßige Information wird zur Pflicht

Die EU-Richtlinie gibt Mitarbeitenden das Recht, ihr individuelles Lohnniveau und das durchschnittliche Lohnniveau aufgeschlüsselt nach Geschlecht und für Gruppen von Arbeitnehmern, die eine gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten, zu erfahren. Arbeitgeber müssen

- die Informationen innerhalb von zwei Monaten schriftlich zur Verfügung stellen und
- die Beschäftigten jährlich über ihr Auskunftsrecht unterrichten und ihnen mitteilen, welche Schritte sie gehen müssen, um einen Antrag zu stellen.
- Die Informationen können auch über die Mitarbeitervertretungen oder eine Gleichstellungsstelle angefordert werden.

Dieses Recht gilt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der EU unabhängig von der Unternehmensgröße. Die Informationspflicht unterstreicht die Notwendigkeit einer transparenten, geschlechtsneutralen Entgeltpolitik und deren Kriterien, die in der Praxis konsequent angewendet werden. Auch Arbeitnehmervertretungen und/oder Gleichbehandlungsbeauftragte in den betroffenen Unternehmen werden in den Prozess eingebunden sein. Insgesamt wächst das Risiko von internen Anfechtungen und Unzufriedenheit von Mitarbeitenden hinsichtlich ihres Lohnniveaus für gleichwertige Arbeit. Ebenso ist es möglich, dass die (externe) Reputation des Unternehmens durch die Offenlegung eines möglichen Gender Pay Gaps leiden könnte, sodass laufend überprüft werden sollte, ob das Entgeltsystem diskriminierungsfrei ist und die Informations- und Auskunftspflicht regelkonform erfolgen.

Unumgänglich: regelmäßige Reportings

Die Richtlinie verlangt von Arbeitgebern, die einen oder mehrere Schwellenwerte nach Anzahl der Mitarbeitenden (siehe Abbildung 1) erreichen, eine Berichterstattung des offenzulegenden Lohngefälles in Bezug auf das Grundgehalt zusätzlich zu allen anderen Faktoren. Der Bericht muss Folgendes enthalten:

- mittleres und medianes Lohngefälle insgesamt,
- mittleres und medianes Lohngefälle für „ergänzende und variable“ Vergütungen wie zum Beispiel Prämien,
- den Anteil der weiblichen und männlichen Beschäftigten je Quartil,
- das Lohngefälle zwischen Arbeitnehmerkategorien – das heißt Arbeitnehmern, die die gleiche oder eine gleichwertige Arbeit verrichten –, berechnet anhand des Grundlohns und der zusätzlichen und variablen Lohnbestandteile.

Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer transparenten, geschlechtsneutralen Lohnpolitik mit Kriterien, die in der Praxis konsequent angewandt werden. Der bisher vorhandene teilweise sehr großzügige vorhandene Ermessensspielraum von Führungskräften und somit das Potenzial für subjektive Entscheidungen, die zu Unfairness führen können, sollen somit regelmäßig bewertet, überwacht und unterbunden werden.

Wie sieht der Status quo in den Organisationen aus?

Sind wir in der EU beziehungsweise in Deutschland bereit für die EU-Entgelttransparenzrichtlinie? Unsere ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

derzeitigen Wahrnehmungen im Markt deuten darauf hin, dass wir es noch nicht sind. Organisationen bereiten sich zwar mehrheitlich auf die Umsetzung der Direktive vor, allerdings ist eine eher passive und abwartende Haltung zu beobachten. Motiv hierfür ist laut unseren Kunden unter anderem, dass noch Unsicherheiten bestehen, wie die konkreten Vorschriften und Sanktionen nach Umsetzung der EU-Richtlinie in nationales Recht aussehen werden.

Eine größen- und branchenübergreifende Korn-Ferry-Umfrage zum Thema Gehaltstransparenz insbesondere im Hinblick auf die EU-Direktive erfasste im Zeitraum von Juli bis September 2024 die Antworten von mehr als 1100 Unternehmen im EMEA-Raum. Für die deutschen Unternehmen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Mehrheit der Befragten gab an, bereits mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie vertraut zu sein.
- Fast zwei Drittel der Befragten sind sich sicher, dass die EU-Richtlinie Auswirkungen auf ihr Unternehmen haben wird. Gleichzeitig erwarten sie eine gerechte Entlohnung in der gesamten Organisation einschließlich der Gesellschaften in Nicht-EU-Ländern.
- Bei den Herausforderungen sind sich die Organisationen weitestgehend einig, dass Hindernisse ein Plus an Transparenz behindern könnten. Zu den konkreten Gründen zählen demnach die Einhaltung des Datenschutzgesetzes nach DSGVO, der komplexe bürokratische Aufwand und die Sorge über ein mangelndes internes Verständnis für historisch gewachsene Vergütungsstrukturen.

Wir stellen fest, dass größere und multinationale Unternehmen mit erfahrenen Reward-Teams und einer klaren Vergütungssystematik die bevorstehenden Aufgaben proaktiv angehen. Mit einem Blick in die Vergütungsdaten können sie signifikante geschlechtsspezifische Vergütungsabweichungen identifizieren. Ebenso ist im Markt zu beobachten, dass Unternehmen, die sich direkt an den Endverbraucher wenden, zum jetzigen Zeitpunkt besser vorbereitet sind. Eine Ursache: Eine bekannte Consumer-Marke, die ein großes Lohngefälle veröffentlicht, löst eine negative Publicity aus. Diese wirkt sich rund um das Thema Equal Pay mit hoher Wahrscheinlichkeit negativ auf das Unternehmen aus und könnte Bestands- sowie potenzielle Neukunden vom Produktkauf abhalten.

Darüber hinaus besteht ein erheblicher Aufklärungsbedarf zum Thema Gender Pay. Die Korn-Ferry-Befragung ergab, dass die Mehrheit keine klare Vorstellung davon hat, welche Faktoren als geschlechtsneutral gelten und zur Erklärung von Lohnunterschieden herangezogen werden können. Im Kontext der EU-Entgelttransparenzrichtlinie herrscht laut unseren Untersuchungen gleichzeitig Einigkeit darüber, dass in naher Zukunft keine Offenlegung der Gehaltsstufen (Grades/Levels) und -bänder in Stellenanzeigen geplant ist.

Abbildung 1: Welche Unternehmen müssen wann und wie oft berichten?

Unternehmensgröße	Erstbericht erforderlich	Häufigkeit der Berichte
>250 Mitarbeiter	6. Juni 2027, basierend auf dem Kalenderjahr 2026	Jährlich
150–249 Mitarbeiter	6. Juni 2027, basierend auf dem Kalenderjahr 2026	Alle drei Jahre
100–149 Mitarbeiter	6. Juni 2031, basierend auf dem Kalenderjahr 2030	Alle drei Jahre
<100 Mitarbeiter	Keine Meldeplicht, aber die Arbeitnehmer haben weiterhin das Recht, Informationen zu verlangen.	

Quelle: Korn Ferry 2024

To dos für HR- und Rewards-Management

Obwohl das Jahr 2026 noch nicht vor der Tür steht, ist es zu empfehlen, sich bereits jetzt intensiv mit der EU-Richtlinie auseinanderzusetzen, um gut vorbereitet zu sein. Wichtig ist sicherzustellen, dass alle relevanten Daten zur Verfügung stehen und entsprechendes Wissen zur Analyse der Daten vorhanden ist. Kommunikation und Wissensvermittlung sind an dieser Stelle von großer Bedeutung. Es ist entscheidend, die Geschäftsführung und wichtige Stakeholder für das Thema zu sensibilisieren, Führungskräfte aus der Linie einzubinden und die Ursachen für mögliche Gender Pay Gaps zu verste-

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

hen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen stellt Arbeitgeber vor erhebliche Herausforderungen, insbesondere wenn sie international tätig sind und unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigen müssen. Die Fallstricke bei der Einführung von Pay Equity und Transparency sind zahlreich und sollten daher aus einer möglichst umfassenden Perspektive angegangen werden. Im Kontext der bewährten Diversity-Equity-&-Inclusion(DE&I)-Praktiken sehen wir, dass Organisationen, die sich erfolgreich um Pay Equity und Transparency bemühen, dies als ganzheitliche Anstrengung im Rahmen eines integrierten DE&I-Ansatzes behandeln. Eine Checkliste (siehe Abbildung 2) zeigt, wie sich Unternehmen bestmöglich auf die bevorstehende Zeit vorbereiten können.

Ausblick

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verspricht spannende Entwicklungen und Herausforderungen. Robuste und transparente Gehaltsstufen unterstützen effektiv die Erwartungshaltung und Karriereplanung der Mitarbeitenden. Eine erhöhte Transparenz in Bezug auf Bezahlung und Karriereentwicklung reduziert die Fluktuation, da die Beschäftigten eine Vorstellung davon bekommen, wie sich ihre Karriere entwickeln kann. HR-Führungskräfte profitieren von einem klaren Rahmen und einem Instrumentarium, das die Entscheidungsfindung leitet.

Besonders wichtig ist, im Auge zu behalten: Die notwendigen Veränderungen können nur ganzheitlich erfolgen. Schließt man ausschließlich die Gehaltslücken, werden diese immer wieder auftauchen, wenn keine Anpassungen im Rekrutierungs-, Entwicklungs- und Beförderungsprozess vorgenommen werden. Dies erfordert oft nachhaltige Kultur- und Change-Initiativen. Es bleibt jedoch zunächst unklar, wie Unternehmen den zusätzlichen bürokratischen Aufwand, der durch die Richtlinie entsteht, bewältigen werden und ob sie über ausreichende Kapazitäten verfügen, um diese Anforderungen effektiv umzusetzen. Die Verpflichtung des Arbeitgebers nachzuweisen, dass keine Lohndiskriminierung vorliegt, kann erhebliche interne Ressourcen und Zeit in Anspruch nehmen. Dies beeinflusst letztlich auch das Engagement der Mitarbeitenden im Vergütungsmanagement, insbesondere wenn der Prozess nicht effizient gehandhabt wird. Bei Nichteinhaltung der Vorschriften werden finanzielle Sanktionen verhängt, deren Höhe von der Umsetzung der Richtlinie in nationales Gesetz abhängen.

Lohndiskriminierung kann Reputation, Arbeitgeberattraktivität und -produktivität sowie den Absatz in ➤

Abbildung 2: Checkliste für Arbeitgeber

Neue EU-Entgelttransparenzrichtlinie – Checkliste für Unternehmen		
Transparenz	**Informationsrecht**	**Reporting**
Bewertung der Einstellungsverfahren und -praktiken für die Offenlegung der Gehaltsentwicklung	Bewertung der aktuellen Lohnpolitik und ihrer Anwendung in der Praxis – sind sie objektiv und fair und werden sie konsequent angewandt?	Bewertung von Datenqualität und -quantität
Überprüfung von Stellenbezeichnungen und -anzeigen auf geschlechtsneutrale Sprache	Festlegung eines Verfahrens für die Bearbeitung von Anfragen zur Einhaltung von Fristen	Erwägen Sie die Verbreitung und Anwendung ergänzender und variabler Lohnbestandteile
Verbinden Sie Beruf, Funktion und/oder Familien, um eine einheitliche Karriieregeschichte zu erzählen.	Definition von Daten und Systemanforderungen für die Erstellung von Berichten	Festlegung einer Timeline für die internen und externen Stakeholder mit einem Plan für Kommunikation und Engagement
Überprüfung und Verfeinerung der Stellenbereiche und der Position in diesem Bereich (im Rahmen der Beurteilung der Pay Equity)	Frühzeitige Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern in Betracht ziehen	Entwicklung von Schulungen für Führungskräfte zur Unterstützung lokaler Diskussionen

Quelle: Korn Ferry 2024

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

einem nicht zu unterschätzenden Ausmaß negativ beeinflussen. Gleichzeitig bieten die zu erwartenden Entwicklungen im Kontext der neuen Richtlinie auch große Chancen, sich als Arbeitgeber intern wie extern klar zu Equal Pay zu positionieren.



Christine Seibel,
Vice President,
Korn Ferry

christine.seibel@kornferry.com
www.kornferry.com



David Nowacki,
Senior Manager,
Korn Ferry

david.nowacki@kornferry.com
www.kornferry.com



Sara Brenner,
Consultant,
Korn Ferry

sara.brenner@kornferry.com
www.kornferry.com

ANZEIGE

Passt perfekt in Ihre Abteilung:

Das Team-Abo der Personalwirtschaft!

Nutzen Sie ab jetzt alle Vorteile im Team:

- ✓ Vollzugriff auf die Plus-Inhalte von personalwirtschaft.de
- ✓ Alle Magazin-Ausgaben als E-Paper lesen
- ✓ Unbegrenzt im E-Paper-Archiv recherchieren
- ✓ Zugänge für jedes Team-Mitglied einfach digital verwalten
- ✓ Immer ein Exemplar des aktuellen Print-Magazins frei Haus

Mehr erfahren

Pw+ Personalwirtschaft

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

14.-15. November 2024,
Meliá Frankfurt City

Unser Leitthema: „Unter Spannung“

Jetzt Ticket sichern!

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Julia Bangerth
Stellv. Vorstandsvorsitzende, Chief Operating Officer (COO) & Chief Human Relations Officer (CHRO), DATEV eG



Andreas Haffner
Mitglied des Vorstandes, Dr. Ing. H.c. F. Porsche AG



Felicitas von Kyaw
Geschäftsführerin Personal & Arbeitsdirektorin Vodafone Deutschland



Claus Weselsky
ehem. Vorsitzender, Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer

Veranstalter

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

Personalwirtschaft

Mitveranstalter

ADVANT Beiten · BARMER · BDAE · cornerstone · Manpower · XELLENTO EXECUTIVE SEARCH

Partner

ADP Always Designing for People · AXA · HeartPoints powered by Buben & Mädchen · pluxee · UKG · WHATEVER. = WORKS

Award-Partner

ABACUS umantis · Azubiyo · Die Techniker · truffls

Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine

Hier anmelden

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

ENTGELTTRANSPARENZ IM BEWERBUNGSPROZESS

Interview mit Dr. Sebastian Schulte, Rechtsanwalt und Arbeitsrechtler, Justem Rechtsanwälte

Von Christiane Siemann



Laut EU-Richtlinie müssen Arbeitgeber spätestens vor dem ersten Bewerbungsgespräch die Gehaltsspanne des Jobs offenlegen.

KMPZZZ - stockadobe.com

Mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie kommen auf Arbeitgeber bis 2026 deutlich umfangreichere Pflichten zu. Im Vergleich zum Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG), das bereits seit 2017 „gleichen Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit" für Frauen und Männer verlangt, müssen sie sich unter anderem auf erweiterte Auskunftsansprüche einstellen sowie auf die Offenlegung des Einstiegsgehalts für Stellenbewerber. Dr. Sebastian Schulte, Rechtsanwalt und Arbeitsrechtler von Justem Rechtsanwälte, klärt im Interview zum einen über Missverständnisse und offene Fragen auf; zum anderen skizziert er mögliche Folgen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie auf Vergütungssysteme und begründet, warum der individuelle Leistungsbonus ein Comeback erfährt.

Comp & Ben: Ein Blick in die Jobbörsen zeigt: Stellenangebote mit Vergütungsangaben nehmen zu, doch letztlich sind sie noch eine Ausnahme. Wird die EU-Entgelttransparenzrichtlinie, die bis 2026 in nationales Recht umgewandelt werden muss, daran etwas ändern? Werden Gehaltsangaben in Jobofferten die Regel?

Dr. Sebastian Schulte: Nicht zwingend, denn die EU-Richtlinie schreibt nicht vor, dass Arbeitgeber Vergütungsdaten in der Stellenanzeige nennen müssen. In Artikel 5 heißt es, dass Stellenbewerber Informationen ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

über das Einstiegsentgelt oder dessen Spanne erhalten sollen, beispielsweise „in einer veröffentlichten Stellenausschreibung, vor dem Vorstellungsgespräch oder auf andere Weise“, sodass fundierte und transparente Verhandlungen über das Entgelt gewährleistet werden. Hinsichtlich des Modus Operandi der Offenlegung einer Vergütung für eine bestimmte Position bleibt abzuwarten, was der Gesetzgeber daraus macht. Er muss bis Juni 2026 die EU-Richtlinie in nationales Recht umsetzen und dabei sicherstellen, dass Unternehmen ihren Kandidatinnen und Kandidaten die Entgeltzahlen rechtzeitig auf den Tisch legen. Nach jetziger Lesart haben Arbeitgeber beispielsweise die Möglichkeit, nur Personen, die in eine engere Auswahl kommen, vor den jeweiligen Bewerbungsgesprächen die Vergütungsspanne mitzuteilen.

Comp & Ben: Arbeitgeber haben – wenn die Richtlinie in dieser Hinsicht eins zu eins übernommen wird – also die Wahl, die Entgeltdaten über Jobausschreibungen auf breiter Linie zu kommunizieren oder aber nur gegenüber einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten. Wohin wird die Entwicklung gehen?

Dr. Sebastian Schulte: Ich rechne nicht damit, dass flächendeckend Unternehmen in Stellenzeigen ihre Gehaltsspannen nennen, da es zum einen die EU-Richtlinie nicht vorschreibt. Zum anderen handelt es sich aus Sicht der Arbeitgeber auch um eine Frage der Unternehmenskultur – und nicht zuletzt eine strategische, also wie viel Einblick will man den Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt geben? Natürlich ist es möglich, dass der deutsche Gesetzgeber den Artikel 5,1 anders gestalten will, also Arbeitgeber verpflichtet, die Zahlen bereits in der Stellenausschreibung zu nennen, was nicht wünschenswert wäre.



„Ich rechne nicht damit, dass flächendeckend Unternehmen ihre Gehaltsspannen in Stellenanzeigen nennen werden, da es die EU-Richtlinie nicht vorschreibt.“

Dr. Sebastian Schulte, Rechtsanwalt und Arbeitsrechtler, Justem Rechtsanwälte

Comp & Ben: Aus Arbeitnehmersicht klingt die Gehaltsnennung in Stellenanzeigen eigentlich positiv. Stellensuchende könnte die Höhe eines genannten Gehalts dazu motivieren, sich mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen und eine Bewerbung zu starten. Hat die Transparenz auch Vorteile für Arbeitgeber?

Dr. Sebastian Schulte: Grundsätzlich müssen sich Unternehmen die Frage stellen, welchen Nutzen sie davon haben. In angespannten Bewerbermärkten versprechen sich Arbeitgeber einen Vorteil im Recruiting-Prozess, wenn sie das Bruttogehalt oder eine Gehaltsspanne offenlegen. Auch unbekanntere Firmen können über Entgelthöhen vielleicht die Aufmerksamkeit auf sich ziehen. Oder aber Unternehmen, die sehr gute Gehälter zahlen, wollen ihre Zahlen in der Stellenanzeige direkt präsentieren. Im öffentlichen Dienst ist die Nennung von Vergütungshöhen meiner Beobachtung nach bereits häufig üblich, da die Tarifwerke kein Geheimnis sind. Sicherlich wird die Veröffentlichung von Gehaltszahlen in Jobausschreibungen auf gewisse Branchen und Arbeitgeber Auswirkungen haben. Wenn große und kleine Mitbewerber um Fachkräfte ihre Vergütungsdetails öffentlich machen, setzt das andere unter Druck, gleichzuziehen. Allerdings schafft das Unternehmen mit einer Veröffentlichung bis zu einem gewissen Grad Transparenz über seine Vergütungsstruktur, die auch die Konkurrenz einsieht. Es tritt also ein Effekt ein, den man jenseits der Tarifwelt vermeiden will. Dies würde eher dafür sprechen, die Zahlen erst zu einem späteren Zeitpunkt den Bewerbern zugänglich zu machen.

Comp & Ben: Die Entgelthöhen sollen den Stellenbewerbern als Bruttojahresentgelt oder Bruttostundenentgelt oder aber als Gehaltsspanne angegeben werden. Was ist sinnvoller?

Dr. Sebastian Schulte: Ob Unternehmen mit einem Jahres- oder Stundengehalt oder einer Entgeltrange operieren, wird letztlich auch von der Branche und den Arbeitnehmergruppen bestimmt. Die Angabe eines Gehaltsbetrags statt einer Range kann je nach Höhe zu einer Bewerbung motivieren, aber auch abschreckend wirken, da an einer festen Zahl – scheinbar – nicht zu rütteln ist. Die Gehaltsrange suggeriert dagegen mehr Spielraum für den Arbeitnehmer. Für den Arbeitgeber ist der Vorteil, dass er von vornherein festlegt, in welchem Rahmen er beabsichtigt zu verhandeln. Aus Sicht der Gleichbehandlung von Frauen und Männern, die mit der EU-Transparenzrichtlinie angestrebt wird, bringt die Range keinen wirklichen Vorteil, weil Unternehmen trotzdem das individuell vereinbarte Gehalt diskriminierungsfrei gestalten müssen.

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

Comp & Ben: Was zählt nach der EU-Richtlinie als Jahresentgelt?

Dr. Sebastian Schulte: Das Entgelt wird sehr breit definiert, da es alle Geld- und Sachleistungen umfasst. Was aus der Richtlinie nicht ganz eindeutig hervorgeht: Müssen diese Leistungen aufgeschlüsselt oder können sie als Paket genannt werden? Zieht man die bisherige EuGH-Rechtsprechung heran, müssten Arbeitgeber die einzelnen Komponenten aufschlüsseln. Das würde bedeuten, dass sie dem Stellensuchenden vor dem Bewerbungsgespräch das Grundgehalt, die variable Vergütung, Mobilitäts- und Verpflegungszuschüsse, Betriebsrenten, Dienstwagen und so weiter vorrechnen. Dieser Punkt wird vom nationalen Gesetzgeber geklärt werden müssen, beziehungsweise von den Arbeitsgerichten.

Comp & Ben: Angenommen, als unterste Grenze einer Gehaltsrange werden in der Stellenanzeige oder vor dem Bewerbungsgespräch 100 000 Euro genannt. Der dann eingestellte Arbeitnehmer erhält aber nur 95 000 Euro. Kann er den Arbeitgeber verklagen?

Dr. Sebastian Schulte: Die Richtlinie deutet an, dass die genannte Zahl nicht das letzte Wort sein muss, also der Arbeitgeber nicht an die genannte Gehaltsspanne gebunden ist. Aber: Wenn der für 95 000 Euro Jahresbrutto im Unternehmen Beschäftigte die Auskunft seiner Vergleichsgruppe erhält und erkennt, dass der Durchschnitt dort bei 100 000 Euro liegt, könnte er klagen. Wenn Unternehmen eine Range angeben und ein abweichendes Gehalt vom Durchschnitt einer Vergleichsgruppe des jeweils anderen Geschlechts vereinbaren, kann es bereits kritisch werden. Mit Blick auf den EuGH und die jüngste BAG-Rechtsprechung zur bisherigen Rechtslage ist dies schon ein erstes Indiz dafür, dass eine Ungleichbehandlung vorliegt. Falls der Mitarbeitende den Arbeitgeber verklagt, muss dieser dann darlegen, dass das Gehalt von 95 000 Euro auf sachlich gerechtfertigten Gründen beruht, was für Arbeitgeber recht aufwendig werden wird.

Comp & Ben: Zieht das Gehaltsranges nach sich, die weniger aussagekräftig sind, also eher beliebig? Geben Unternehmen vielleicht sicherheitshalber zum Beispiel eine Range von 60 000 Euro bis 100 000 Euro an?

Dr. Sebastian Schulte: Die Gehaltsrange löst für Arbeitgeber dieses Problem nicht. Entscheidend ist, welches Gehalt sie schließlich mit dem jeweiligen Bewerber vereinbaren und inwieweit dieses vom Durchschnitt der entsprechenden Vergleichsgruppe abweicht. Möglicherweise ist eine Folge der Richtline, dass Arbeitgeber das Risiko vermeiden werden – Dokumentation und prozessualer Aufwand sind erheblich –, Unterschiede im Gehalt zuzulassen, selbst wenn die Begründung für die Differenz nicht geschlechtsbezogen ist.

Comp & Ben: Ist in den Gehaltsverhandlungen mit einer potenziellen Kandidatin oder einem Kandidaten eine Abweichung von der genannten Gehaltsrange nach oben möglich?

Dr. Sebastian Schulte: Wie gesagt, der Arbeitgeber ist nicht an die genannte Gehaltsspanne gebunden. Jedoch muss der Arbeitgeber immer mitdenken, welche Auswirkungen die Erhöhung auf den Durchschnitt in der Vergleichsgruppe hat. Wenn ein Gehalt oberhalb des Durchschnitts liegt, zieht es gegebenenfalls den Durchschnitt hoch. Kann er begründen, warum er davon abweicht? Und führt dies eventuell dazu, dass das jeweils andere Geschlecht sich diskriminiert fühlt, weil es unter diesem Durchschnitt liegt? Arbeitgeber müssen sachliche Gründe für ein Abweichen nach oben nennen können, die nicht geschlechterbezogen sind. Ich sehe ein faktisches Risiko in dieser Richtlinie: Beispielsweise einen High Performer mit einem über dem Durchschnitt liegenden Entgelt einzustellen, führt immer zum Folgerisiko, das ganze Gehaltsniveau hochzuheben, sodass sich Arbeitgeber überlegen könnten, es lieber zu lassen.

Comp & Ben: Funktioniert es, Talente oder dringend benötigte Fachkräfte, die mehr als das Gebotene fordern, im Vergütungssystem in einer neuen Range oder mit einem anderen neuen Titel einzustellen?

Dr. Sebastian Schulte: Das ist schwierig, weil die Richtlinie „vergleichbare“ und „gleichwertige“ Arbeit sehr breit definiert. Für Arbeitgeber wird es eine große Herausforderung sein, sicher zu bestimmen, wo die Vergleichsgruppen liegen. Einfach einen anderen Titel „draufzukleben“ wird nicht reichen, wenn man am Ende zu dem Schluss kommt, dass ein Talent eine gleichwertige Arbeit ausführt, auch wenn sie das exzellent macht.

Comp & Ben: Also bleiben Arbeitgebern beziehungsweise Talenten und High Performern nur Verhandlungen über leistungsabhängige Variablen?

Dr. Sebastian Schulte: Das ist der Effekt, den ich erwarte. Wenn ich als Arbeitgeber wirklich noch leistungsbezogene Unterschiede abbilden will, dann kann dies nicht über das Grundgehalt geschehen. Spätestens beim Auskunftsrecht wird es für Arbeitgeber schwierig, dies zu verteidigen. Daher müssen Unternehmen ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

ein sauberes variables Vergütungssystem aufziehen: Sie müssen Leistungskriterien definieren, die belastbar sind und keine geschlechtsbezogenen Differenzierungen beinhalten und die Bonifizierungen zulassen. Ein System, das diesen Ansprüchen genügt, wird Unterschiede abbilden können und müssen.

Comp & Ben: Mit anderen Worten: Der individuelle Leistungsbonus erfährt ein Comeback?

Dr. Sebastian Schulte: Davon ist auszugehen. Zwar geht der Trend in den vergangenen Jahren zu Bonuszahlungen, die von Team- oder Unternehmenszielen abhängig sind und in denen individuelle Leistungen häufig nur noch mit einem geringeren Prozentsatz vertreten sind. Denkbar ist daher ein Roll-back, bei dem individuelle Unterschiede verstärkt abgebildet werden und Arbeitgeber ein Vergütungssystem aufsetzen, das auf individuelle Leistungsziele abstellt. Als Folge der EU-Transparenzrichtlinie können wir wahrscheinlich künftig beobachten, dass die Grundgehälter kleiner und leistungsbezogene Komponenten größer werden. Das ist sicherlich nicht im Sinne des Erfinders, aber Geld kann man halt nur einmal ausgeben. Es gibt Branchen, in denen fünfstellige Boni durchaus üblich sind. Ebenso gibt es Bereiche, in denen überhaupt kein Bonus gewährt wird. Das könnte sich vermutlich mit der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ändern. Sicher ist auf jeden Fall, dass auf Arbeitgeber und Betriebsräte viel Arbeit zukommt. Es gilt, überkommene Vergütungssysteme neu zu denken.

Comp & Ben: In Österreich werden Gehälter für Stellenbewerber schon seit zehn Jahren veröffentlicht, allerdings mit Ausnahmen für Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder einer Kapitalgesellschaft und leitende Angestellte mit maßgeblichem Einfluss auf die Unternehmensführung. Ist das auch für Deutschland denkbar?

Dr. Sebastian Schulte: Die Richtlinie sieht keine Ausnahmen für bestimmte Arbeitnehmergruppen vor. Sie greift auf den europäischen Arbeitnehmerbegriff zurück, der auch Geschäftsführer und ähnliche Positionen umfasst. Das bedeutet, dass ab 2026 in Österreich solche Sonderregelungen nicht mehr möglich sein werden. Auch der deutsche Gesetzgeber hat hier keinen Spielraum.

Comp & Ben: Wann wird die nationale Anpassung der EU-Transparenzrichtlinie kommen, und was wünschen Sie sich vom Gesetzgeber?

Dr. Sebastian Schulte: Ich gehe davon aus, dass die Anpassung nicht mehr in dieser Legislaturperiode geschieht, dann bliebe für die nächste Bundesregierung allerdings wenig Zeit für die Umsetzung. Viel Spielraum hat der Gesetzgeber in der EU-Richtlinie nicht mehr, aber er sollte den wenigen nicht nutzen, die Richtlinie noch enger zu fassen. Zum Beispiel die Arbeitgeber nicht zwingen, die Entgeltspanne bereits in der Stellenanzeige zu nennen.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Dr. Schulte!



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion Comp & Ben

csiemann@t-online.de

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

ENTGELTLÜCKE SCHNELL SCHLIEßEN

Die anstehende Gehaltsrunde 2025 wird nicht jeden Gender Pay Gap beseitigen.

Von Selina Gampe, Tim Certa und Dr. Michael Kind



Wie nach einer Entgeltanalyse, die diskriminierende Lohngefälle ausweist, die Lücken schließen?

Photocreo Bednarek - stock.adobe.com

Mittlerweile sollte es jedes Unternehmen in Deutschland mitbekommen haben: Im März 2023 hat das Europäische Parlament die Entgelttransparenz-Richtlinie (EU/2023/970) verabschiedet, und die Überführung in die deutsche Gesetzgebung steht bevor. Die EU-Richtlinie verpflichtet Unternehmen, Transparenz über die Gehälter ihrer Mitarbeitenden zu schaffen und Maßnahmen zur Schließung einer potenziell vorliegenden Entgeltlücke zu ergreifen.

Unsere Einblicke in den Markt zeigen, dass die Reaktionen der Arbeitgeber noch sehr unterschiedlich ausfallen: Einige planen, die Auswirkungen der EU-Richtlinie auszusitzen und erst einmal abzuwarten, welche Reaktionen eine mögliche Entgeltlücke überhaupt hervorruft. Andere versuchen, durch pragmatische Analysen einen groben Einblick in ihre Entgeltlücke zu bekommen, um erst mit Eintreten der Berichtspflicht eine gründliche Analyse folgen zu lassen und zu reagieren. Wir sind davon überzeugt, dass dies keine klugen Strategien sind und die anstehenden Änderungen frühzeitiges Handeln erfordern. Deshalb diskutieren wir in diesem Beitrag, warum Unternehmen das Thema sofort ernsthaft und konsequent angehen sollten.

Da die eigentlichen Berichtspflichten gemäß der Richtlinie frühestens mit dem Jahr 2027 starten, ist ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

noch nicht jedem Arbeitgeber die faktische Dringlichkeit zum Handeln bewusst. Dabei müssen sie im Jahr 2027 rückwirkend über ihre Entgeltlücke aus dem Jahr 2026 berichten. Da bereits das Jahresende 2024 naht, ist das Zeitfenster zum Handeln entsprechend kurz (siehe Abbildung).

Unser Eindruck aus unseren Beratungsprojekten ist, dass viele Unternehmen aktuell nicht ausreichend vorbereitet sind. Sie haben die Grundlagen zur Quantifizierung der Entgeltlücke entweder gar nicht oder nur teilweise vorliegen. Hier gilt es zunächst einmal, Basisarbeit zu verrichten. Ganz zu schweigen von der Umsetzung konkreter Maßnahmen zur Reduktion einer möglichen Entgeltlücke. Von der Entwicklung, Implementierung und Etablierung von Maßnahmen bis hin zu ihrer tatsächlichen Wirkung braucht es Zeit – und diese wird zunehmend knapp.

Wichtig ist, dass Unternehmen JETZT handeln

In Beratungsprojekten mit Unternehmen, die das Thema nun konsequent angehen, schauen wir gleich auf mehrere Felder. Grundlegend gilt es sicherzustellen, dass eine Definition von gleichwertiger Arbeit für alle Positionen vorliegt. Diese geht über die Betrachtung gleicher Tätigkeiten hinaus. Gibt es eine solche Definition nicht, müssen sie zunächst eine vorgelagerte Stellenbewertung durchführen. Diese umfasst auch die Prüfung, ob die Stellenbewertung der EU-Richtlinie (und möglichst auch der zukünftigen deutschen Gesetzgebung) standhält. Hier gilt es zum Beispiel zu validieren, dass die in der EU-Richtlinie beschriebenen Mindestkriterien (Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen) in der Bewertungsmethodik abgebildet sind und die verwendeten Kriterien als geschlechtsneutral anzusehen sind.

Abbildung: Kurzes Zeitfenster bis zum Start



Quelle: Kienbaum 2024

Es ist ratsam, bei Bedarf rechtzeitig eine entsprechende Überprüfung und Anpassung der bestehenden Stellenbewertung durchzuführen. Diese sind nicht nebenbei zu erledigen, da in vielen Fällen weitere Stakeholder wie etwa Arbeitnehmervertretungen involviert sein können. Gleichzeitig ist eine solche Stellenbewertung nicht nur für die Entgeltgleichheit sinnvoll. Auch strategische Themen wie Karrieremodelle und Vergütungssystematiken profitieren von einer Stellenbewertung als struktureller Basis.

Herausfordernd ist ebenso, dass die notwendige Datengrundlage zur Quantifizierung einer Entgeltlücke gemäß den Anforderungen der Richtlinie häufig nicht vorliegt. Zu den üblichen Schwierigkeiten zählen beispielsweise eine verteilte Datenhaltung, asynchrone Wertelisten oder unterschiedliche IT-Systeme in Tochter- oder Landesgesellschaften. Für viele Organisationen ist bereits der Aufwand der Datensammlung nicht zu unterschätzen – zuzüglich des Einsatzes der Konsolidierung der Daten für die Analyse. Erst wenn diese Entgeltlücke gemäß den Anforderungen der EU-Richtlinie korrekt quantifiziert wurde, können Arbeitgeber einschätzen, ob sie handeln müssen. Wir beobachten, dass sich in jeder Organisation Handlungsfelder eröffnen, um die Chancengleichheit zu stärken.

Wie die Entgeltlücke schließen?

In nahezu jedem Unternehmen liegt die unbereinigte Entgeltlücke deutlich über dem Schwellenwert von fünf Prozent. Eine der häufigsten Ursachen: Auf den oberen Hierarchieebenen sind deutlich weniger Frauen zu finden. Spätestens mit der Transparenz zur unbereinigten Entgeltlücke durch die EU-Richtlinie wird dies exter-

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

ne und interne Stakeholder interessieren. Es ist zu erwarten, dass Mitarbeiterinnen ein einfaches „Das ist bei uns nun einmal so …“, nicht hinnehmen werden, sondern verlangen werden, dass Arbeitgeber aufzeigen, wie sie die unbereinigte Entgeltlücke schließen wollen.

Auch mit Blick auf die bereinigte Entgeltlücke finden sich in nahezu jeder Organisation, welche wir beraten, Ansatzpunkte, um diese zu schließen. Sei es, dass die neu eingestellten Mitarbeitenden eine größere Entgeltlücke als die Bestandsmitarbeitenden aufweisen oder dass in einzelnen Bereichen des Unternehmens größere Gehaltsdiskrepanzen identifiziert werden. Fast immer sehen wir Bereiche, in denen Entgeltgleichheit noch nicht realisiert ist. Eine gründliche Analyse der Ergebnisse ist daher ratsam, um den richtigen Ansatzpunkt für Maßnahmen zu ermitteln.

Die Maßnahmen von Unternehmen, um die Entgeltlücken zu schließen, entfalten ihre Wirkung häufig nicht ad hoc. Ein Beispiel für eine Maßnahme: Gehälter von Mitarbeiterinnen, die eine Entgeltlücke ausweisen, werden gezielt angehoben.

Dies geschieht (wenn möglich) im Rahmen der üblichen Gehaltsrunden. In unserer Kienbaum Gehaltsentwicklungsprognose für das Jahr 2025 haben wir knapp 1250 Unternehmen gefragt, ob sie die kommende Gehaltsrunde gezielt zur Reduktion der Entgeltungleichheit nutzen. Dabei gaben 15 Prozent der befragten deutschen Unternehmen an, dass sie einen Teil des Budgets für Gehaltsanpassungen nutzen werden, um die Entgeltlücke zu schließen. Fünf Prozent sehen dies für einen späteren Zeitpunkt vor. Die Organisationen, die bereits wissen, wie hoch das eingesetzte Budget in der nächsten Gehaltsrunde sein wird, geben an, dass sie durchschnittlich rund 18 Prozent ihres Gehaltsbudgets einsetzen werden.

Gehaltsrunde für Korrekturen nur bedingt wirksam

Wird die Gehaltsrunde zur Schließung der Entgeltlücke genutzt, haben Unternehmen mehrere Herausforderungen zu meistern. So ist beispielsweise eine bedachte Aufteilung des Budgets auf unterschiedliche strategische Ziele ratsam, etwa um Leistungsträgerinnen und -träger bei der Gehaltsentwicklung nicht zu vernachlässigen. Darüber hinaus gilt es die Führungskräfte vorzubereiten. Bekommt eine Mitarbeiterin in der Gehaltsrunde mehr Geld, um ihre Entgeltlücke zu schließen, wird unter Umständen transparent, dass bei ihr bisher eine solche bestand. Keine einfache Aufgabe für die Führungskräfte in diesen Gesprächen.

Verpassen Unternehmen die anstehende Gehaltsrunde für 2025, um Korrekturen vorzunehmen, ist lediglich die Gehaltsrunde für 2026 noch ein regulärer Zeitpunkt, um korrigierend einzugreifen. Reicht dies nicht aus, weil etwa die Entgeltlücke zu groß ist, müssen im Jahr 2025 entsprechende Anpassungen außerhalb der Reihe zur Reduktion der Entgeltlücke vorgenommen werden. Dies kostet Geld und sollte bereits heute in die Budgets für 2025 eingeplant werden. Außerdem stellt ein solches Vorgehen die Organisation vor umfangreiche administrative und kommunikative Aufgaben. Auch diese gilt es entsprechend vorzubereiten. Diese kurzfristig wirksamen Maßnahmen sind unter Umständen notwendig, um bei Offenlegung der Entgeltlücke im Jahr 2027 nicht in Verlegenheit zu kommen.

Ebenso wichtig ist es jedoch, die gehaltsbildenden Prozesse zu überprüfen und anzupassen, um sicherzustellen, dass die Ursachen der Entgeltlücke nachhaltig bekämpft werden. Ansonsten verpuffen die kurzfristigen Maßnahmen, und die Entgeltlücke reißt in den Folgejahren wieder auf. In den Beratungsprojekten analysieren wir demnach nicht nur die Höhe der Entgeltlücke, sondern wo im Unternehmen sich diese Gaps finden und welche Ursachen es dafür gibt. Ist diese Analyse durchgeführt, werden individuelle Antworten erarbeitet, die nachhaltig Wirkung erzielen. Die One-size-fits-all Lösung ist keine gute Lösung. Vielmehr sollten Prozesse so angepasst werden, dass sich das Verhalten in der Organisation ändert. Dies kann zum Beispiel der Gehaltsfindungsprozess bei Einstellung oder Beförderung sein. Übliche Argumentationsmuster und Vorgehensweisen nachhaltig aufzubrechen ist eine Herausforderung. Die Entwicklung, Implementierung und Etablierung neuer Prozesse braucht erfahrungsgemäß Zeit – und die ist wie oben beschrieben knapp.

Transparenter Gender Pay Gap führt zu Unzufriedenheit

Die anstehenden Aufgaben vor dem Hintergrund der regulatorischen Anforderungen zu Entgelttransparenz erscheinen aufwendig und zeitraubend. Von Kunden hören wir, dass einige Unternehmen geneigt sind, den Angang dieser Aufgaben hinauszuzögern. Allerdings ist dies in Zeiten des Fachkräftemangels keine gute Idee. In der aktuellen Marktsituation ist es entscheidend, die geschätzten Mitarbeitenden zu halten und neue Talente anziehen zu können.

Eine in der Öffentlichkeit transparente überdurchschnittliche Entgeltlücke wird zu Unruhe unter den Mitarbeitenden führen. Die weiblichen Beschäftigten ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

werden sich selbst (aber auch ihren Führungskräften) sicherlich die Frage stellen, inwieweit sie von einer Ungleichbehandlung betroffen sind – und Konsequenzen ziehen. Transparenz, durch die EU-Richtlinie gefördert, macht die Mitarbeiterbindung nicht einfacher, wenn Arbeitgeber das Thema Entgeltgleichheit nicht im Griff haben. Im gleichen Maße ist zu erwarten, dass potenzielle Bewerberinnen von einer überdurchschnittlich großen Entgeltlücke abgeschreckt werden. Welches Unternehmen kann es sich leisten, weibliche Beschäftigte als großes Arbeitskräftepotenzial in Deutschland abzuschrecken?

Dabei sollte die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz aus Sicht der Unternehmen nicht nur als Bedrohung interpretiert werden. Sie bietet die Chance, die eigene Vergütungspolitik zu überprüfen und zu verbessern. Dies ist nicht nur aus rechtlicher Sicht wichtig, sondern auch, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und das Personalbudget effizient einzusetzen.



Selina Gampe,
Managerin,
Kienbaum Consultants International

selina.gampe@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Tim Certa,
Manager,
Kienbaum Consultants International

tim.certa@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Dr. Michael Kind,
Director,
Kienbaum Consultants International

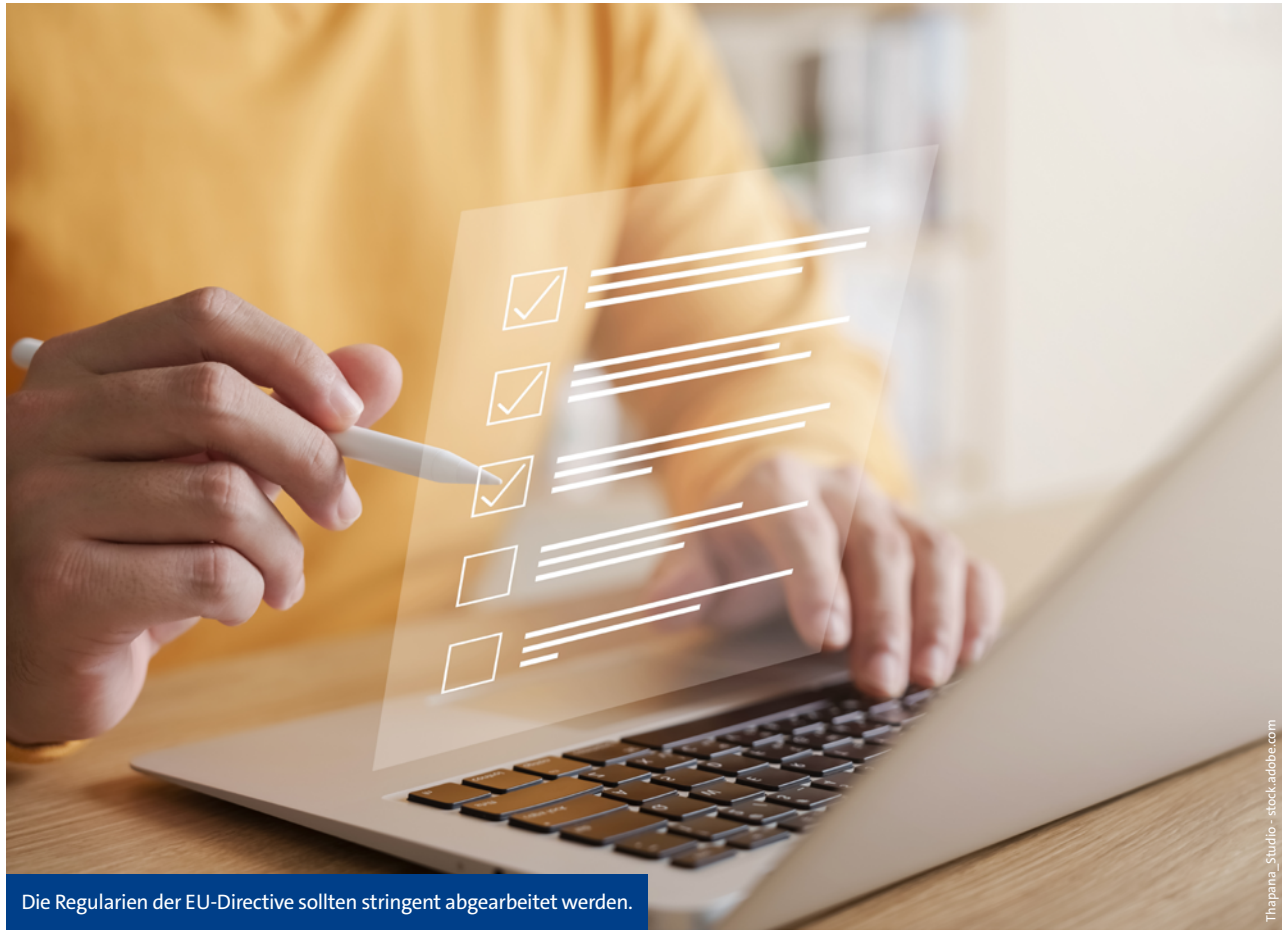
michael.kind@kienbaum.de
www.kienbaum.de

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

SO BEREITEN SIE SICH AUF DIE EU-DIREKTIVE VOR

Was ist am wichtigsten und was am drängendsten? Eine Prioritätenliste unterstützt HR und Total Rewards bei der Umsetzung der Vorgaben.

Von Lisanne Metz und Sophie Janke



Die Regularien der EU-Directive sollten stringent abgearbeitet werden.

Thapana_Studio - stock.adobe.com

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie tritt am 7. Juni 2026 in Kraft und verpflichtet Unternehmen, ihre Entgeltstrukturen transparenter zu gestalten. Diese gesetzliche Regelung soll das geschlechtsspezifische Lohngefälle in der Europäischen Union verringern und sicherstellen, dass Männer und Frauen für gleichwertige Arbeit das gleiche Entgelt erhalten. Unternehmen sind nun aufgefordert, ihre Prozesse anzupassen und Maßnahmen zu ergreifen, um den Vorgaben gerecht zu werden.

Die Aufgaben, die mit der Richtlinie einhergehen, erfordern, dass verschiedene Disziplinen im Unternehmen zusammenarbeiten. Das Projekt Entgelttransparenz ist nicht von heute auf morgen zu stemmen, sodass ein sauberes Prozessmanagement hilfreich ist. Im Folgenden finden Sie eine umfassende Checkliste, die Sie dabei unterstützt, die Anforderungen Schritt für Schritt zu implementieren, um so sicherzustellen, dass Sie alle Vorgaben rechtzeitig erfüllen.

Einführung eines objektiven Stellenbewertungssystems

Ein zentrales Element der Richtlinie ist die Einführung eines objektiven Systems zur Stellenbewertung. Die Wertigkeit von Tätigkeiten muss anhand klarer und geschlechtsneutraler Kriterien wie Kompetenzen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen festgelegt ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

werden. Dieses System hilft Unternehmen, faire Gehaltsstrukturen zu schaffen und Diskriminierungen zu vermeiden.

- ☑ Haben Sie ein transparentes und objektives Stellenbewertungssystem in Ihrem Unternehmen implementiert?
- ☑ Können Sie das System Ihren Beschäftigten und Führungskräften erklären?
- ☑ Sind alle HR-Mitarbeitenden geschult, sodass Sie das System erklären können?
- ☑ Basiert das System auf klar definierten, geschlechtsneutralen Kriterien?

Ein gerechtes Stellenbewertungssystem schafft nicht nur Klarheit in der Entgeltfindung, sondern stärkt auch die Akzeptanz und Motivation Ihrer Mitarbeiter, da sie die Grundlage ihrer Vergütung nachvollziehen können.

Bewerbungsprozess und Auskunftsrecht

Eine der Neuerungen der EU-Entgeltdirektive ist die Verpflichtung zur Entgelttransparenz. Unternehmen müssen bereits im Bewerbungsprozess die Gehaltsspannen oder das Anfangsgehalt klar kommunizieren und dabei eine diskriminierungsfreie Bezahlung sicherstellen. Ein unabdingbares Instrument hierfür sind Gehaltsbänder, die auf einer Stellenbewertung basieren. Zudem erhalten Arbeitnehmer das Recht, Informationen über das Gehalt ihrer Kolleginnen und Kollegen einzuholen, wenn diese gleiche oder gleichwertige Tätigkeiten ausüben. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, mögliche Gehaltsungleichheiten zu erkennen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen.

- ☑ Haben Sie diskriminierungsfreie Gehaltsspannen auf Grundlage einer Stellenbewertung definiert?
- ☑ Sind Sie vorbereitet darauf, in Stellenausschreibungen oder vor dem ersten Bewerbungsgespräch Gehaltsspannen oder Einstiegsgehälter zu kommunizieren?
- ☑ Einmal im Jahr müssen die Mitarbeitenden über das Auskunftsrecht informiert werden. Haben Sie einen geordneten Kommunikationsprozess eingeplant?

Die Transparenzpflicht birgt Chancen: Unternehmen, die frühzeitig für klare und nachvollziehbare Entgeltstrukturen sorgen, können sich als faire Arbeitgeber positionieren und die Zufriedenheit sowie das Vertrauen ihrer Belegschaft stärken.

Lohngefälle analysieren und Berichtspflichten einhalten

Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden müssen regelmäßig Berichte über das geschlechtsspezifische Lohngefälle in ihrer Organisation vorlegen. Liegt das Lohngefälle bei mehr als fünf Prozent und kann es nicht durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien erklärt werden, sind Unternehmen dazu verpflichtet, Maßnahmen zur Behebung dieser Diskrepanz zu ergreifen. Andernfalls drohen Sanktionen.

- ☑ Haben Sie bereits eine Analyse des geschlechtsspezifischen Lohngefälles in Ihrem Unternehmen durchgeführt?
- ☑ Liegt das Lohngefälle in Ihrem Unternehmen über fünf Prozent? Wenn ja, welche konkreten Maßnahmen haben Sie ergriffen oder geplant, um diese Differenz zu reduzieren?
- ☑ Führen Sie sowohl eine bereinigte als auch unbereinigte Gender-Pay-Gap-Analyse durch? Analysieren Sie, ob es andere Faktoren, wie beispielsweise die Zugehörigkeit zu Jobfamilien, gibt, die den Gender Pay Gap erklären?

Diese Analyse ermöglicht es Ihnen, frühzeitig Probleme zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen, bevor es zu rechtlichen Konsequenzen kommt. Es geht nicht nur darum, mögliche Sanktionen zu vermeiden, sondern auch eine gerechte und wertschätzende Unternehmenskultur zu fördern.

Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen und Sozialpartnern

Die EU-Entgeltrichtlinie betont die wichtige Rolle der Sozialpartner und Arbeitnehmervertretungen bei der Umsetzung der Entgelttransparenz. Unternehmen müssen sicherstellen, dass Arbeitnehmervertreter Zugang zu den notwendigen Informationen haben, um ihre Aufgaben effektiv wahrnehmen zu können. Eine enge Zusammenarbeit mit den Vertretern kann helfen, mögliche Probleme frühzeitig zu identifizieren und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

- ☑ Haben Sie Arbeitnehmervertretungen aktiv in die Diskussion über Entgelttransparenz einbezogen?
- ☑ Gibt es regelmäßige Austauschformate mit den Sozialpartnern zu Themen wie Vergütungsstruktur und Entgeltgleichheit?

Ein proaktiver Dialog mit Arbeitnehmervertretungen sorgt nicht nur für Transparenz, sondern auch für ein besseres Verständnis der Unternehmenspolitik seitens der Belegschaft und kann die Zusammenarbeit deutlich verbessern.

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

Maßnahmen bei Diskriminierung und Korrekturen

Die Richtlinie verpflichtet Arbeitgeber dazu, Maßnahmen zu ergreifen, wenn eine geschlechtsspezifische Entgeltdiskriminierung festgestellt wird. Dies kann durch die Anpassung der Gehälter, die Überprüfung der Entgeltstrukturen oder die Implementierung eines geschlechtsneutralen Stellenbewertungssystems erfolgen. Auch Arbeitnehmer haben das Recht, Entschädigung für entgangene Chancen oder erfahrene Diskriminierung zu verlangen.

- ☑ Haben Sie Prozesse implementiert, die geschlechtsspezifische Entgeltdiskriminierungen erkennen und beseitigen?
- ☑ Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden regelmäßig über ihre Rechte im Rahmen der EU-Entgeltrichtlinie?

Es ist von entscheidender Bedeutung, ein effektives Beschwerde- und Korrektursystem zu haben, das den Anforderungen der Richtlinie entspricht. Dadurch vermeiden Sie nicht nur Sanktionen, sondern stärken auch das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden.

Sanktionen vermeiden – Verantwortung übernehmen

Verstöße gegen die EU-Entgeltrichtlinie können erhebliche Sanktionen nach sich ziehen. Dazu gehören nicht nur Bußgelder, sondern auch der mögliche Ausschluss von öffentlichen Aufträgen oder Fördermitteln. Unternehmen, die gegen die Richtlinie verstoßen, setzen sich nicht nur einem finanziellen Risiko aus, sondern schaden auch ihrem Ruf als Arbeitgeber. Bislang ist noch nicht klar, welche konkreten rechtlichen Konsequenzen es in Deutschland geben wird. Schweden hat bisher als einziges Land die rechtlichen Konsequenzen veröffentlicht.

- ☑ Sind Sie sich der rechtlichen Konsequenzen bei Verstößen gegen die EU-Entgeltrichtlinie bewusst?
- ☑ Haben Sie interne Prozesse eingerichtet, um die Einhaltung der Richtlinie sicherzustellen?

Die rechtzeitige Vorbereitung und Einhaltung der Richtlinie sorgen dafür, dass Ihr Unternehmen gesetzeskonform handelt und seine Attraktivität als Arbeitgeber erhält oder sogar steigert.

Technologische Unterstützung: HR-Systeme als Schlüssel zum Erfolg

Moderne HR-Systeme können bei der Verwaltung von Gehaltsdaten, der Durchführung von Analysen zum Entgeltgefälle und der Erstellung von Berichten zur Entgelttransparenz unterstützen. Unternehmen, die ihre HR-Prozesse digitalisieren, sind besser auf die Anforderungen der EU-Entgeltrichtlinie vorbereitet und können die administrativen Aufgaben effizienter bewältigen.

- ☑ Unterstützt Ihr HR-System die Anforderungen der EU-Entgeltrichtlinie hinsichtlich Gehaltsanalysen und transparenter Berichtserstellung?
- ☑ Haben Sie Ihre HR-Prozesse in Hinblick auf die Digitalisierung überprüft und angepasst?

Sind Sie bereit?

Die EU-Entgeltrichtlinie bringt viele neue Anforderungen mit sich, doch sie bietet auch die Chance für Unternehmen, ihre Entgeltstrukturen zu überdenken und gerechter zu gestalten. Eine frühzeitige und umfassende Vorbereitung hilft nicht nur dabei, mögliche Sanktionen zu vermeiden, sondern stärkt auch das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden und trägt zu einer fairen und gerechten Unternehmenskultur bei. Nutzen Sie diese Checkliste, um Ihre internen Strukturen zu überprüfen und die notwendigen Schritte einzuleiten. Stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen nicht nur die gesetzlichen Anforderungen erfüllt, sondern auch als Vorbild für Entgeltgleichheit und Transparenz wahrgenommen wird.

Mehr zum Thema:

Gradar führt in Zusammenarbeit mit Professor Dr. Claus Vormann von der FH Dortmund eine wissenschaftliche Studie zum Thema Entgelttransparenz durch. Ziel der Studie ist es, zentrale Erfolgsfaktoren sowie die Herausforderungen für Unternehmen im Hinblick auf transparente Vergütungsstrukturen zu identifizieren. Darüber hinaus soll auch der Unterstützungsbedarf bei der Umsetzung von Entgelttransparenz ermittelt werden. Wenn Sie teilnehmen möchten, freuen wir uns, wenn Sie diesem Link folgen:
https://s2survey.net/paytransparency-study/



Lisanne Metz,
COO,
Quality Personnel Management

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



Sophie Janke,
Implementation Consultant,
Quality Personnel Management

sophie.janke@gradar.com
www.gradar.com

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

VERGÜTUNGSTRANSPARENZ ERFOLGREICH UMSETZEN

Schulungsmaßnahmen verbessern das Verständnis für die EU-Entgelttransparenzrichtlinie und ihre Grundsätze.

Von You-Min Maris-Stella Kim und Ramona Klemm



Unabhängig von Geschlecht, Hautfarbe oder Herkunft: Arbeitgeber müssen diskriminierungsfrei vergüten.

master1305 - stock.adobe.com

Die am 6. Juni 2023 in Kraft getretene EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz appelliert an Unternehmen, eine regelmäßige Überprüfung ihrer Vergütungsstruktur durchzuführen. Dies soll sicherstellen, dass das Prinzip der gleichen Vergütung für gleichwertige Arbeit eingehalten wird. Zugleich erhöht sie die Transparenz in den Vergütungspraktiken innerhalb der EU-Mitgliedstaaten. Die neuen Anforderungen stellen Organisationen in der gesamten EU vor eine Reihe von Herausforderungen.

Unternehmen stellen sich die Frage, wie sie den Anforderungen der EU-Transparenzrichtlinie gerecht werden können und wie sie potenzielle Risiken ausschließen, die sich bei der Umsetzung ergeben könnten. Im Folgenden zeigen wir die wichtigsten Prozessschritte, die Arbeitgeber beachten sollten, wie sie ein diskriminierungsfreies Entgeltsystem sicherstellen.

Aktuelle Vergütungspraktiken analysieren

Zu Beginn steht eine genaue Interpretation der EU-Richtlinie mitsamt ihren Auswirkungen auf die Organisation an. Nicht nur das generelle Verständnis der Anforderungen, auch die Auseinandersetzung mit den konkreten Bestimmungen ist unumgänglich. Dazu zählen beispielsweise die Definition gleichwertiger Arbeit mittels einer Jobarchitektur sowie klare Beförderungskri- ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

terien (Karrieremodelle), die für das Unternehmen von Belang sein könnten. Weiterhin müssen Arbeitgeber ihr bestehendes Vergütungssystem detailliert auswerten und begutachten. Dabei sind diverse Gehaltsklassen, Bonuszahlungen, Vergütungszuschläge und weitere Vergütungsarten wie etwa die betriebliche Altersversorgung oder Corporate Benefits zu berücksichtigen.

Daten- und Prozessanalyse im Mittelpunkt

Eine sorgfältige Untersuchung vergütungsrelevanter Daten und Prozesse ist entscheidend für den Erfolg. Sie umfasst nicht nur Grundgehälter und zusätzliche Vergütungen wie Bonuszahlungen, Zuschläge und Zusatzleistungen, sondern auch Informationen zu Rollen, Verantwortlichkeiten, Qualifikationen und Berufserfahrungen der Mitarbeitenden. Um mögliche Diskriminierungen in der Vergütung zu identifizieren, ist es essenziell, eine leistungsstarke Systemarchitektur zu nutzen oder erstmals aufzusetzen. Diese Architektur unterstützt dabei, Vergütungsdaten aus HR-Datenbanken und Performance-Management-Systemen effizient zu organisieren und zusammenzuführen.

Unternehmen, die durchdacht und gezielt Automatisierungstechnologien einsetzen, minimieren Ungenauigkeiten, die durch manuelle Prozesse verursacht werden können – und gewährleisten eine verlässliche und termingerechte Informationsbereitstellung für die geforderte jährliche Berichterstattung. Nur wenn die Qualität und Vollständigkeit der gesammelten Daten gesichert ist, ergeben sich fehlerfreie Schlussfolgerungen. Daher müssen klare Definitionen hinsichtlich der Vergütungskomponenten festgelegt werden, die in die Analyse einlaufen. Auch die Anwendung statistischer Methoden muss genau überlegt werden.

Auf Basis der gewonnenen Daten können mögliche Entgeltgefälle zwischen Männern und Frauen sowie die Ursachen für die Unterschiede identifiziert werden. Gleichzeitig erkennen Arbeitgeber potenzielle Handlungsfelder, um das Entgeltgefälle zu bereinigen, wie beispielsweise die Schaffung einer differenzierteren Gehaltsstruktur oder eine optimierte Transparenz.

Strategie unterstützt Maßnahmen

Unternehmen, die ein geschlechtsspezifisches Entgeltgefälle von über fünf Prozent aufweisen, müssen umfassende Untersuchungen durchführen und mit adäquaten Maßnahmen Diskrepanzen eliminieren. Eine unternehmensspezifische Strategie inklusive einer Roadmap, die einen Aktionsplan einschließt, stellt einen zentralen Baustein dar, um erkannte Problempunkte zu beseitigen.

- Im Hinblick auf die Anforderungen der EU-Richtlinie gilt es, bestehende Prozesse im Bereich Personalakquise und Talent Management zu überdenken und zugleich das Bewusstsein für die Regularien zu schärfen. Besonders wichtig ist es sicherzustellen, dass die Verantwortlichen für die Personalrekrutierung gründlich über ihre spezifischen Verpflichtungen im Kontext der Entgelttransparenz während des Bewerbungsprozesses informiert sind.
- Notwendig ist es ebenso, eine umfassende Kommunikationsstrategie auszuarbeiten. Die EU-Richtlinie fordert Unternehmen auf, die Belegschaft hinsichtlich der Auskunftspflicht regelmäßig zu informieren, sodass sie die Verpflichtungen des Arbeitgebers und ebenso die Rechte und Pflichten von Arbeitnehmern kennen.
- Arbeitgebern ist zu empfehlen, im Vorfeld festzulegen, auf welchem Weg die Informationen den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden. Empfehlenswert sind regelmäßige Q-&-A-Sitzungen, Mitarbeitergespräche oder Informationsmaterialien, die die Belegschaft regelmäßig und transparent über Fortschritte und jegliche Änderungen informieren. Es ist zu erwarten, dass sich Beschäftigte mit der EU-Richtlinie und Vergütungsfragen intensiver befassen, Fragen stellen und das Auskunftsrecht in Anspruch nehmen. Die Personalplanung sollte zusätzliche Ressourcen bereithalten, sodass Anfragen und Bedenken effizient und angemessen bearbeitet werden können. Dabei muss die Einhaltung von Datenschutzvorschriften gemäß der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU berücksichtigt werden.
- Darüber hinaus empfiehlt es sich, Mitarbeitervertretungen wie beispielsweise Betriebsräte und Gewerkschaften rechtzeitig in den Prozess einzubeziehen. Diese können wertvolle Beiträge zur Diskussion liefern, da sie die Bedürfnisse und Anliegen der Belegschaft oft am besten verstehen. Eine frühzeitige Zusammenarbeit wird nicht nur dazu beitragen, mögliche Bedenken oder Missverständnisse auszuräumen, sondern auch eine effektive Umsetzung der neuen Vergütungsrichtlinien unterstützen und einen reibungsloseren Übergang sicherstellen.
- Fortlaufende Überprüfungs- und Kontrollmechanismen sind erforderlich, um proaktiv künftige Gehaltsungleichheiten zu verhindern. Die Kontroll- ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

funktion ermöglicht, potenzielle Diskrepanzen zu identifizieren und zeigt an, welche korrektiven Maßnahmen einzuleiten sind.

- Die Validierungsprozesse wiederum überprüfen die Einhaltung der Richtlinie und stellen sicher, dass die umgesetzten Maßnahmen effektiv sind. Als Methoden eignen sich regelmäßige Audits, Assessments und Überprüfungen, die darauf abzielen, die Vergütungspraktiken zu evaluieren und den Fortschritt im Hinblick auf Entgelttransparenz festzustellen. Ein stetiges Monitoring und Validieren der Firmenpraktiken stellt eine dauerhafte Übereinstimmung mit der EU-Richtlinie beziehungsweise den nationalen Umsetzungen sicher, und ermöglicht, proaktiv Gehaltsungleichheiten zu verhindern.
- Damit die Konformität mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie dauerhaft gewährleistet ist, sind adäquate Schulungen und Validierungsprozesse erforderlich. Bildungsmaßnahmen sind essenziell für die Sensibilisierung und Verbesserung des Verständnisses für die Richtlinien und die damit einhergehenden Grundsätze. Sie sollten in erster Linie sowohl auf die Verantwortlichen für die Realisierung der Richtlinie als auch auf die breitere Belegschaft abzielen, um ein gemeinschaftliches Verständnis und Engagement zu unterstützen.

Fazit

Die Einhaltung der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz erfordert eine kohärente Infrastruktur, die alle relevanten Elemente berücksichtigt. Diese Herangehensweise begünstigt eine Arbeitswelt, die von Inklusivität und Leistungsfähigkeit geprägt ist und nachhaltigen Fortschritt fördert. Insbesondere zeichnet sich dieses Umfeld durch eine gerechte Behandlung aller Beschäftigten unabhängig von ihrem Geschlecht aus. Vor diesem Hintergrund wird die individuelle Leistung zum primären Erfolgsindikator und treibt folglich die Produktivität und Zufriedenheit auf organisatorischer Ebene voran.



You-Min Maris-Stella Kim,
Senior Manager,
Benefits & Compensation,
Deloitte Consulting

youmikim@deloitte.de
www.deloitte.de



Ramona Klemm,
Consultant,
Benefits & Compensation,
Deloitte Consulting

raklemm@deloitte.de
www.deloitte.de

F PRO WELTWIRTSCHAFT

Alles Wichtige zu Globalisierung, Sicherheit und Ressourcen.

Jetzt neu: F.A.Z. PRO Weltwirtschaft
Ihr Experten-Update rund um globale Ökonomie als wöchentliches Briefing und als Website. Inklusive freiem Zugang zu allen Artikeln auf FAZ.NET.



Jetzt 2 Monate kostenfrei testen!

Jetzt F.A.Z. PRO Weltwirtschaft und freien Zugang zu FAZ.NET
2 Monate kostenfrei testen unter faz.net/pro-weltwirtschaft-probe

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

SPAGAT ZWISCHEN ATTRAKTIVITÄT UND KOSTENDRUCK

Wie Nebenleistungen Unternehmen helfen können, Beschäftigte an sich zu binden und im Wettbewerb um Talente wettbewerbsfähig zu bleiben

Von Jeremias Lauterbach, Monika Oecking und Martin Stechele



Historisch gewachsene Vergütungspakete gehören auf den Prüfstand.

wiha3 - stock.adobe.com

In Unternehmen wächst der Druck, ihre Gesamtvergütung und darüberhinausgehende Arbeitgeberversprechen effektiv, zukunftssicher und gleichzeitig möglichst kosteneffizient auszugestalten. Viele sehen sich dabei mit der Herausforderung konfrontiert, dass Vergütungsansätze und insbesondere zahlreiche Nebenleistungen seit vielen Jahren unverändert existieren und fest mit der Unternehmenstradition verwachsen sind. Zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden sind diese Vergütungspakete jedoch oft nicht mehr zeitgemäß.

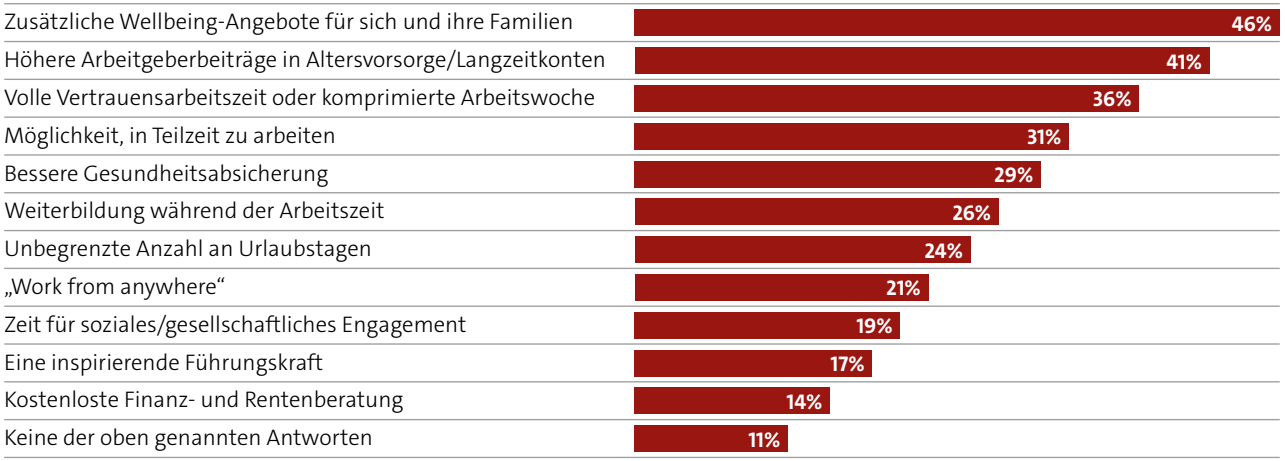
Mit Employee Benefits (oder auch Corporate Benefits) sind in der Regel eine Reihe von Nebenleistungen außerhalb der fixen und variablen Cash-Vergütung gemeint, die für Mitarbeitende monetäre oder nicht-monetäre Vorteile oder Vergünstigungen bedeuten. Neben klassischen Benefits wie zum Beispiel der betrieblichen Altersversorgung, Todesfall- oder Invaliditätsabsicherung, dem Firmenwagen, Zuschüssen für öffentliche Verkehrsmittel oder Kantinen, hat sich das Spektrum in den letzten Jahren deutlich erweitert. Zum einen sind Benefits wie die betriebliche Krankenversicherung, das Deutschland-Ticket, zusätzliche bezahlte Elternzeit oder Working-from-anywhere-Modelle auf dem Vormarsch; zum anderen spielen auch übergeordnete Wellbeing-

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

maßnahmen und Angebote zur beruflichen Weiterentwicklung zunehmend eine wichtige Rolle.

Employee Benefits sind in der Regel historisch gewachsen und unterscheiden sich häufig deutlich von Arbeitgeber zu Arbeitgeber. Aus einer Mercer-Umfrage aus dem Jahr 2020 geht hervor, dass Benefits in 76 Prozent der Fälle maßgeblich durch die Unternehmenshistorie geprägt sind. Mit deutlichem Abstand folgen Benchmarks mit Wettbewerbern (59 Prozent), Unternehmenswerte (53 Prozent), Kosteneffizienz (45 Prozent) und zuletzt Mitarbeiterpräferenzen (41 Prozent). Insbesondere der Einfluss von Mitarbeiterpräferenzen und der Verknüpfung mit Unternehmenswerten (der Employer Value Proposition) dürfte seither weiter zugenommen haben – und steht im Zweifelsfall im Wettbewerb mit Vorgaben der Unternehmensleitung zur fortlaufenden Kostenreduktion.

Abbildung 1: Was wünschen sich Mitarbeiter anstelle einer zehnprozentigen Gehaltserhöhung?



Quelle: Mercer 2024

Anpassungen von Benefits-Paketen werden zur Regel

Durch die historisch gewachsene Landschaft an Nebenleistungen existiert insbesondere bei größeren Unternehmen häufig eine breite Palette unterschiedlicher Benefits, die neben direkten Kosten auch administrativen Aufwand mit sich bringen. Insbesondere im Bereich der arbeitgeberfinanzierten Altersversorgung sind daher spätestens seit Ende der 1990er Jahre grundlegende Eingriffe und Neuordnungen von Pensionsplänen nicht mehr wegzudenken – mit dem Ziel, Kosten für die Versorgungsleistungen und für deren Verwaltung zu reduzieren. Die Angebote der Nebenleistungen haben seitdem auch außerhalb der betrieblichen Altersversorgung an Komplexität und Umfang signifikant zugenommen. Daher stellen sich Arbeitgeber immer häufiger die Frage, ob die Kosten für einzelne der Benefits sinnvoll investiert sind, ob ein möglichst hoher Return on Investment besteht – und ob der Benefit von den Mitarbeitenden wertgeschätzt wird. Insbesondere durch die sich in den vergangenen Jahren stark veränderten Präferenzen der Beschäftigten sehen Unternehmen hier Anpassungsbedarf und großes Optimierungspotenzial. Beispielhaft zeigt sich das an den sogenannten Jubiläumsleistungen (Bonus für Betriebszugehörigkeit), die traditionell ein Benefit in vielen Unternehmen sind. Teilweise schaffen Arbeitgeber Jubiläumsleistungen ab und führen stattdessen andere zeitgemäße und attraktive Nebenleistungen ein. Andere hingegen erhöhen die Frequenz der Jubiläumsleistungen, beispielsweise auf alle fünf Jahre, wodurch sich deren Sichtbarkeit und auch der damit gekoppelte Bindungscharakter deutlich erhöhen.

Höhere Gehälter anstelle von Benefits?

Statt eines attraktiven Benefit- und Wellbeing-Pakets nun höhere Gehälter zu zahlen, scheint nicht die richtige Lösung zu sein. Die 2024 erschiene Mercer-Studie „Global Talent Trends“ belegt, dass 46 Prozent der global Befragten zugunsten besserer Wellbeing-Benefits für sich und für ihre Familie auf eine zehnprozentige Gehaltserhöhung verzichten würden (siehe Abbildung 1). An dieser Stelle ist ein deutlicher Aufwärtstrend zu erkennen, denn in der durchgeführten Vergleichsstudie von 2022 fanden erst 32 Prozent der Mitarbeitenden Gefallen an dem Verzicht auf mehr Gehalt zugunsten von Gesundheitsleistungen.

Beschäftigte erwarten von modernen Arbeitgebern, dass sie Leistungen für das individuelle Wohlbefinden anbieten. Diese Entwicklung basiert zum einen darauf, dass sich mit der Generation Y (Jahrgänge 1981 bis ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

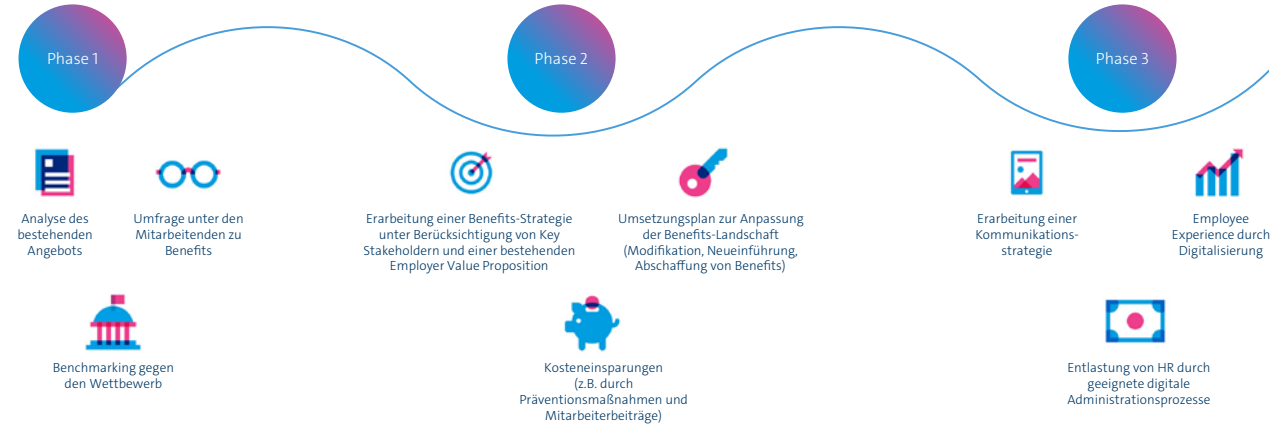
1994) und der Generation Z (Jahrgänge 1995 bis 2010) die persönlichen Lebensprioritäten gegenüber früheren Generationen deutlich verschoben haben. Sie legen einen größeren Fokus auf Familie, Freizeit und Gesundheit. Zum anderen haben auch Unternehmen ein zunehmendes Eigeninteresse, ihre Fach- und Führungskräfte langfristig zu binden – gesund und motiviert –, da Aufwand und Kosten für die Gewinnung von gut ausgebildeten Arbeitskräften stark steigen. Auch entstehen durch Produktionseinbußen aufgrund von hohen Krankenständen hohe Kosten, die seit Jahren massiv ansteigen.

Was sind attraktive Benefits?

Die Antwort auf die Frage nach dem passenden und attraktivsten Benefits-Paket lautet wie immer: „Es kommt auf den Einzelnen an." Unterschiedlichen Zielgruppen, zum Beispiel Beschäftigten in der Produktion, im Büro und schließlich dem Management, wird man mit einheitlichen Benefits nicht gerecht werden. Auch innerhalb der genannten Gruppen müssen die Nebenleistungen zur Lebenssituation des einzelnen Mitarbeitenden passen. Ein Mittdreißiger, der eine Familie hat, wird großen Wert auf eine auskömmliche Risikoabsicherung legen. Der Fokus eines Mittfünfzigers liegt hingegen eher auf der Altersabsicherung; für junge Eltern sind wiederum das Kinderbetreuungsnetzwerk sowie flexible Arbeitszeiten von großer Bedeutung.

Benefits, die zunehmend auch in Deutschland verbreitet und für Mitarbeitende (und gegebenenfalls auch deren Familienangehörige) in allen Alters- und Lebenssituationen attraktiv sind, liegen im Gesundheits- und Präventionsbereich. Diese Angebote bieten direkt erlebbaren Mehrwert und punkten sowohl bei der Mitarbeitergewinnung als auch bei der bestehenden Belegschaft. Darüber hinaus erkennen Arbeitgeber immer häufiger, dass gesundheitliche Vorsorge langen Ausfallzeiten vorbeugen und damit aus Unternehmenssicht zu Kosteneinsparungen führen kann, selbst wenn der Benefit an sich natürlich zunächst einmal Kosten verursacht.

Abbildung 2: Die Phasen einer strategischen Neuausrichtung des Benefits- und Wellbeing-Angebots



Quelle: Mercer 2024

Strategische Neuausrichtung des Benefits-Pakets

Vor dem Hintergrund der zuvor genannten Anforderungen stellen viele Organisationen ihre Benefits- und Wellbeing-Landschaft derzeit auf den Prüfstand und nehmen eine strategische Neuausrichtung vor. Multinationale Unternehmen definieren ihre übergreifende Benefits-Strategie häufig global. Das bedeutet: Sie legen strategische Schwerpunkte und Mindeststandards für alle Mitarbeitenden beziehungsweise lokalen Tochtergesellschaften zentral fest und definieren in diesem Rahmen auch die dafür erforderliche Governance und Steuerungsmechanismen. Eine länderspezifische Ausgestaltung wird für ausgewählte Kernmärkte oft mitgedacht; für mittlere und kleinere Länder erfolgt diese meistens in nachgelagerten Projekten. Aufgrund der Komplexität läuft die Neuausrichtung in der Regel über einen längeren Zeitraum und besteht aus verschiedenen Phasen (siehe Abbildung 2):

- Im ersten Schritt wird der Status quo analysiert, der auch einen Abgleich der Wettbewerbsfähigkeit der Benefits-Pakete im Markt ermöglicht. Ebenso werden Kosteneffizienz und Wirkung der Nebenleistungen bei Mitarbeitenden (aus Ergebnissen von Befragungen) geprüft.
- Im zweiten Schritt erfolgen ein Abgleich mit den strategischen Prioritäten, eine Kosten-Nutzen-Betrachtung und die Definition einer unterneh-

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

mensspezifischen Benefits-Strategie, in deren Folge ein konkreter Umsetzungsplan erarbeitet wird.

- Bevor die Nebenleistungen in die Praxis umgesetzt werden, sollten die Employee Experience, Digitalisierungsmöglichkeiten und langfristige Administrierbarkeit analysiert werden.

Eine Konzentration auf Nebenleistungen, die von den Mitarbeitenden wirklich wertgeschätzt werden, sowie eine sinnvolle Kostenaufteilung zwischen Unternehmen und Beschäftigten führt zu einer Optimierung des Benefits- und Wellbeing-Angebots, zu arbeitgeberseitigen Kosteneinsparungen und einem höheren Return on Investment auf die insgesamt geleisteten Beiträge, Versicherungsprämien und sonstigen Benefits-Kosten.

Kommunikation, Digitalisierung und Administration

Selbst das attraktivste Employee-Benefits-Angebot wird nur dann wertgeschätzt und entfaltet die gewünschte Bindungs- und Anziehungswirkung, wenn es bei Beschäftigten bekannt ist – und die Employee Experience bei der Nutzung dieses Benefits (zum Beispiel Wahlmöglichkeiten oder Klärung von Fragen) nicht zur frustrierenden Erfahrung wird. Zu einer guten Kommunikation gehören (abhängig von der jeweiligen Zielgruppe) zum einen klassische Medien wie Informationsbroschüren, Handbücher, Town Halls, regelmäßige Mailing-Aktionen und klar strukturierte Intranetseiten. Im Rahmen der Digitalisierung etablieren Unternehmen zum anderen häufig Mitarbeiterportale, in denen online relevante Informationen bereitstehen, Benefits gewählt und die Investition von Eigenbeiträgen gesteuert werden können. Die Bündelung aller Benefits in einem übergreifenden Portal ist ein einmaliger Aufwand, der sich aber langfristig auszahlt: Richtig implementiert und gut eingesetzt, bietet die zunehmende Digitalisierung der Benefits-Prozesse neben den Mehrwerten für die Mitarbeitenden auch signifikante Vereinfachungen und Kosteneffizienz für den Arbeitgeber bei der Administration.

Fazit

Die Gestaltung eines wirksamen und zum Unternehmen passenden Benefits-Angebots erfordert eine klar definierte Stratgie sowie den Willen, historisch gewachsene Vergütungspakete zu verändern und in moderne Prozesse und Kommunikation zu investieren. Nebenleistungen aus kurzfristigen Kostenüberlegungen zu kürzen, ist keine wirkliche Alternative. Eine klar definierte Benefits- und Wellbeing-Strategie mit stringenter Umsetzung, Kommunikation und Digitalisierung wird nicht nur zu einem attraktiveren Angebot und damit zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden führen, sondern auch zu einem höheren Return on Investment.



Jeremias Lauterbach,
Partner,
Leader Mercer Marsh Benefits and Multinational Advisory, Mercer Germany

jeremias.lauterbach@mercer.com
www.mercer.com



Monika Oecking,
Senior Consultant,
Mercer Marsh Benefits and Multinational Advisory, Mercer Germany

monika.oecking@mercer.com
www.mercer.com



Martin Stechele,
Principal,
Mercer Marsh Benefits and Multinational Advisory, Mercer Germany

martin.stechele@mercer.com
www.mercer.com

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

BENEFITS ALS STRATEGISCHES DIFFERENZIERUNGSELEMENT

Flexible Benefits-Modelle und weltweite Konzernstandards haben sich noch nicht durchgesetzt.

Von Christiane Siemann

Mit attraktiven Benefits können Unternehmen bei Beschäftigten und Investoren punkten. Dieses Potenzial wird jedoch noch zu wenig genutzt, weil dem Benefits-Management häufig die strategische Linie fehlt. So die Erkenntnis einer aktuellen Studie der hkp///group. Ein Interview mit den Studienautoren Sasa Basta, Johannes Brinkkötter und Petra Knab-Hägele.

Comp & Ben: Welches operative und strategische Potenzial steckt im Thema Benefits?

Sasa Basta: Benefits sind nicht nur ein Mittel zur Mitarbeiterbindung und -gewinnung, sondern auch ein strategisches Instrument zur Förderung der Unternehmenskultur und zur Differenzierung auf dem Arbeitsmarkt. Operativ können Benefits die Produktivität und das Engagement von Mitarbeitenden steigern, indem sie ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen. Strategisch können Unternehmen mit gezielten Benefits-Angeboten spezifische Unternehmensziele wie die Förderung von Diversity, Nachhaltigkeit oder Innovation unterstützen.

Comp & Ben: Wie schlagen sich Trends wie Globalisierung, Individualisierung und Flexibilisierung in der aktuellen Praxis der Benefits nieder?

Johannes Brinkkötter: Individualisierung und Flexibilisierung führen dazu, dass Beschäftigte zunehmend maßgeschneiderte Benefits erwarten, die ihren individuellen Lebensstilen und Bedürfnissen entsprechen. Dem wollten oder konnten viele Unternehmen lange Zeit nicht gerecht werden. Es galt vielfach der traditionelle Leitspruch „Benefits are local“, und die Studie zeigt: Er gilt zum Teil auch weiterhin. Allerdings sehen wir gerade bei Großunternehmen eine Entwicklung hin zur Implementierung durchgehender Konzernstandards.

Sasa Basta: Gut jedes zweite von uns befragte Großunternehmen hat eine Form von globalen Konzernstandards gesetzt – insgesamt jedoch liegt die Quote über alle Unternehmen hinweg bei 36 Prozent. Die Ausprägungen sind jedoch sehr unterschiedlich.

Comp & Ben: Können Sie ein Beispiel für globale Konzernstandards nennen?

Sasa Basta: Am häufigsten sehen wir globale Konzernstandards beim Thema bezahlter Urlaub, und dies für diverse Anlässe. Beispielsweise sagt Siemens Energy Eltern Freistellungen nach der Geburt eines Kindes seit Neuestem weltweit zu und geht damit in vielen Ländern über lokale gesetzliche Mindeststandards hinaus. Insgesamt sind das aber noch zaghafte erste Ansätze, globale Konzernstandards für Beschäftigungsbedingungen zu definieren. Die meisten Unternehmen beschränken sich bislang auf die Aussage, lokale gesetzliche Anforderungen einzuhalten.



„Nur eine Minderheit der Unternehmen bietet teilflexible Benefits oder ein Cafeteriasystem an.“

Sasa Basta, Senior Director, hkp///group

Comp & Ben: Sie haben gezielt nach Innovationen bei Benefits gefragt. Welche lassen sich erkennen?

Petra Knab-Hägele: Innovationen sind ein wichtiges Thema, gerade beim Blick auf das Differenzierungspotenzial von Unternehmen. Und sie sind nicht zuletzt aufgrund des technologischen Fortschritts schneller, kostengünstiger und zielgruppenspezifischer umzu- ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024



„Die Governance von Benefits stellt für global agierende Unternehmen eine Herausforderung dar."

Johannes Brinkkötter, Senior Partner, hkp///group

setzen. Immer mehr Unternehmen investieren hier in eigene Lösungen oder integrieren nicht selten kreative Konzepte und Applikationen von Start-ups. Zum Beispiel sehen wir verstärkt Angebote zur mentalen Gesundheit, die weit über traditionelle Ansätze hinausgehen. So bieten Arbeitgeber über entsprechende digitale Applikationen umfassende Möglichkeiten zu Information, Prävention, Selbsthilfe sowie zur Konsultation von externen Experten. Auch Angebote, die Mitarbeitende in ihrem Kinderwunsch unterstützen, sogenannte Fertility Benefits, sind eine solche Innovation. Hierzu zählt etwa die Übernahme von Behandlungskosten oder Informationen zu Behandlungsmethoden. In den USA stehen solche Leistungen hoch im Kurs. In Deutschland agiert Merck als Vorreiter in diesem Bereich.

Comp & Ben: Machen solche Angebote wirklich den Unterschied?

Johannes Brinkkötter: Derartige Angebote richten sich zwar an überschaubare Zielgruppen, sie tragen aber dennoch enorm zum Arbeitgeberimage bei. Fertilitätsbehandlungen werden beispielsweise immer häufiger in Branchen angeboten, die global um hochqualifizierte Fachkräfte konkurrieren. Diese Benefits spiegeln einen breiten Ansatz wider, der sowohl soziale Nachhaltigkeit als auch Risikomanagement berücksichtigt, indem er Mitarbeitenden Unterstützung in allen Lebensphasen bietet.

Sasa Basta: Gleiches gilt auch beim Thema der mentalen Gesundheit: Wenn wichtige Arbeitskräfte wegen psychischer Erkrankungen ausfallen, handelt es sich in der Regel um längere Auszeiten mit ungewissem Ausgang – ein Risiko, das durch das Investment in Plattformen zur Stärkung mentaler Gesundheit reduziert werden kann.

Comp & Ben: Welche Rolle spielt die Governance von Nebenleistungen im Management?

Johannes Brinkkötter: Die Governance von Benefits stellt eine Herausforderung dar, da global agierende Unternehmen ein Gleichgewicht zwischen globalen Standards und lokalen Anpassungen sowie rechtlichen Anforderungen finden müssen. Die meisten Unternehmen bewältigen diesen Spagat mit internen Ressourcen. Wir sprechen hier nicht über Trivialitäten. Während globale Richtlinien für Konsistenz und Fairness sorgen, müssen lokale Anpassungen die kulturellen und rechtlichen Besonderheiten der jeweiligen Länder berücksichtigen. Dahinter stecken substanzielle Investments in Zeit, Geld und sonstige Ressourcen. Das macht kein Unternehmen dieser Welt so nebenbei, oder wenn, dann wird es nicht gut. Daher braucht es eine strategische Entscheidung und die Rückendeckung des Topmanagements.

Comp & Ben: Was ist aus den traditionellen Cafeteriamodellen geworden?

Sasa Basta: Laut Studie bieten derzeit weniger als zehn Prozent der Unternehmen teilflexible Benefits oder ein Cafeteriasystem an. Das ist keine wirkliche Neuigkeit, aber die Hartnäckigkeit, mit der sich dieser Zustand hält, ist verblüffend. Denn ein Großteil der Unternehmen erachtet zielgruppenspezifische Benefits-Angebote als wichtig für die Gewinnung und Bindung von Talenten.

Comp & Ben: Was sind die Gründe für die mangelnde Flexibilität?

Johannes Brinkkötter: In erster Linie sind es administrative Hürden, die der Einführung eines Flex-Benefit-Konzepts, wie es insbesondere in Großbritannien Standard ist, entgegenstehen. Neue digitale Lösungen versprechen hier jedoch Abhilfe. Sie unterstützen die individuelle Auswahl automatisiert und können der Entgeltabrechnung die korrekten Steuer- und Sozialversicherungsinformationen zur Verfügung stellen.

Comp & Ben: Gibt es Unterschiede in der Praxis zum Beispiel zwischen Banken und Industrieunternehmen oder börsennotierten und Mittelstandsfirmen?

Petra Knab-Hägele: Ja, es gibt durchaus Unterschiede. Zum Beispiel ist die erweiterte Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall in der Finanzdienstleistungsbranche ein Standard mit 96 Prozent. Im übrigen Markt bieten nur drei von vier Unternehmen diesen Benefit an. Bei Dienstwagen ist es genau umgekehrt: Für 96 Prozent der Großunternehmen ist er Standard, aber nur bei drei Viertel der Finanzdienstleister. Sechs von zehn Un-

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

ternehmen im Mittelstand bieten Beschäftigten vergünstigtes oder kostenloses Laden von E-Autos an, bei Großunternehmen sind es vier von zehn Unternehmen.

Comp & Ben: Welches Fazit ziehen Sie aus der Studie?

Petra Knab-Hägele: Unternehmen blicken immer häufiger auf Benefits als strategisch relevante Arbeitgeberleistungen mit einem materiellen Return on Investment. In ihrer Argumentation spannen sie dabei den Bogen von unternehmerischen Zielen und den entsprechenden personalpolitischen Anforderungen bis hin zu den Benefits, die einen plausiblen Wertbeitrag leisten. Das wird von Mitarbeitern und Investoren goutiert und letztlich auch Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften gerecht.

Johannes Brinkkötter: Aber noch sind Unternehmen nur in begrenztem Umfang bereit, konzernweite Standards bei Benefits zu setzen. Wir sehen erste Beispiele dafür, aber nach wie vor gilt das Primat des lokalen Managementansatzes mit den entsprechenden Limitierungen bei der strategischen Positionierung als Arbeitgebermarke. Angesichts europäischer ESG-Reporting-Anforderungen und geschärfter Erwartungen von Investoren auch an soziale Nachhaltigkeit haben Unternehmen hier eine Chance, sich positiv zu differenzieren.

Vielen Dank für das Gespräch!



„Unternehmen blicken immer häufiger auf Benefits als strategisch relevante Leistung mit einem materiellen Return on Investment."

Petra Knab-Hägele, Senior Partner, hkp///group

Über die Studie:

Die vorliegende hkp///group-Studie stützt sich auf eine Befragung per Online-Fragebogen aus dem Frühjahr 2024. Insgesamt haben 71 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Geschäftsmodelle teilgenommen. Großunternehmen mit mehr als 25 000 Mitarbeitern weltweit sind mit einem Anteil von rund 34 Prozent vertreten.

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

MEHR OFFENHEIT BEI DER MOBILITÄT WAGEN

Das Mobilitätsbudget, das Mitarbeitende flexibel einsetzen können, wird sich durchsetzen.

Von Tom Feldkamp und Matthias Kopiske



Mit dem flexiblen Mobilitätsbudget individuell entscheiden, wie man zur Arbeit kommt.

Dusan Jelicic - stock.adobe.com

Benefits aus dem Bereich Mobilität werden im Ringen um qualifizierte Führungs- und Fachkräfte immer bedeutsamer und sind mittlerweile ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie.

So vielfältig wie die Mobilitätsbedürfnisse von Arbeitnehmenden in verschiedenen Lebensphasen und -umfeldern, so vielförmig sind inzwischen auch die Angebote von Unternehmen. Gefragt, welche Prioritäten Arbeitgeber bei ihrer Mobilitätsstrategie setzen, antworteten 85 Prozent, dass sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern wollen. Für annähernd 70 Prozent ist das Mobilitätsportfolio zudem ein wesentlicher Bestandteil im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen: Die Verminderung des CO_2-Ausstoßes und die Umstellung des Fuhrparks auf E-Mobilität stehen für 62 Prozent der Befragten im Mittelpunkt. Dies sind einige der wesentlichen Erkenntnisse der Kienbaum Markt- und Trendstudie „Mobilitäts-Benefits“ unter 55 Unternehmen.

Dienstwagen auch für jüngere Beschäftigte attraktiv

Der Firmenwagen ist nach wie vor ein hoch geschätzter Benefit. Dies gilt auch im Hinblick auf jüngere Arbeitnehmende. Oft ist zwar die Rede davon, dass speziell jüngere Fachkräfte mit anderen Gewohnheiten und Einstellungen gerade im städtischen Umfeld Dienst- ➤

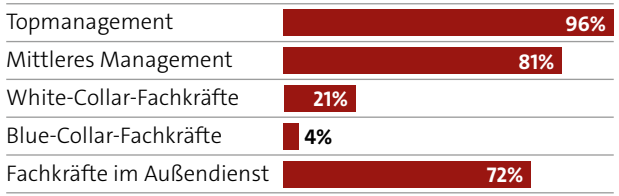
COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

wagen als wenig sinnvoll einschätzen. Das lässt sich in dieser Pauschalität jedoch nicht bestätigen. Nach einer kürzlich von Kienbaum durchgeführten Befragung unter 1300 Arbeitnehmenden zeigten von allen untersuchten Zielgruppen vor allem Young Talents (hoch qualifizierte Nachwuchskräfte zwischen 25 bis 35 Jahren) eine besondere Präferenz für den Firmenwagen. Nahezu 86 Prozent der befragten Personen gaben an, dass ein Firmenwagen ein besonders attraktives Angebot sei. Diese ausgeprägte Präferenz scheinen nicht alle HR-Verantwortlichen wahrzunehmen. Lediglich 44 Prozent der befragten Personaler stimmten der Aussage zu, dass „ein Firmenwagen auch für junge Arbeitnehmende im städtischen Bereich attraktiv“ sei.

Der privat nutzbare Dienstwagen hat mit rund 89 Prozent nach wie vor die größte Verbreitung unter den angebotenen Mobilitätsleistungen der Unternehmen. In der Regel steht diese Nutzung vor allem dem Topmanagement zur Verfügung (96 Prozent). Eine nennenswerte Verbreitung hat das Firmenfahrzeug im Übrigen noch im Bereich des mittleren Managements und bei den Fachkräften im Außendienst (siehe Abbildung 1).

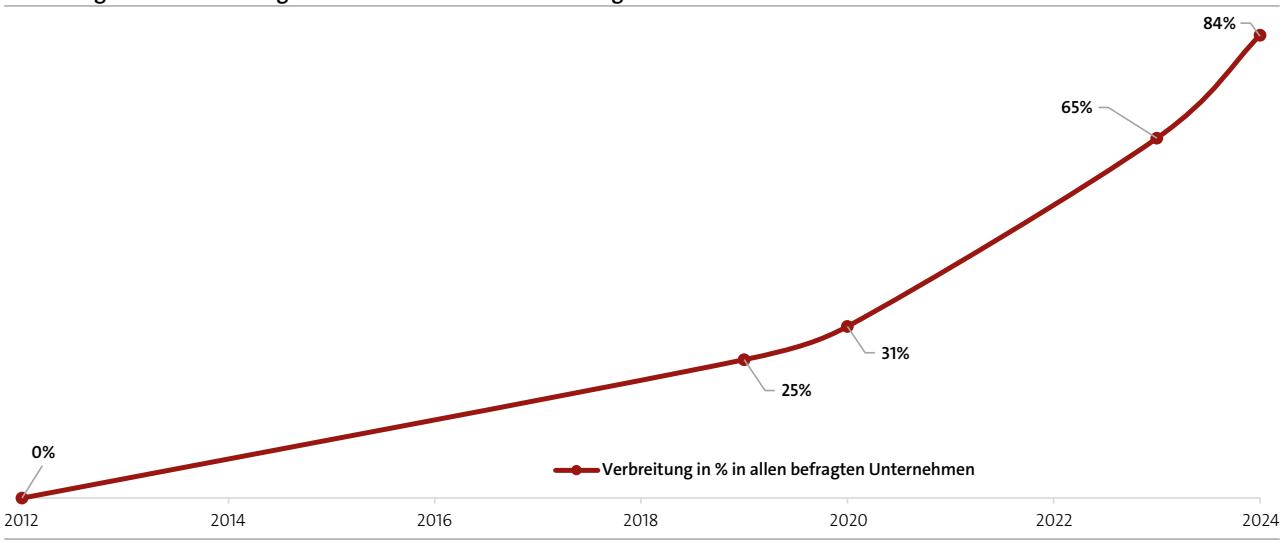
Das durchschnittliche Leasingbudget für den Wagen beträgt im Topmanagement 1262 Euro pro Monat, im mittleren Management 873 Euro und im Segment der Fachkräfte im Außendienst 699 Euro. Lediglich in einem Viertel der befragten Unternehmen wird bei der Budgethöhe zwischen den Antriebsarten differenziert. In diesen liegen die Budgets für E-Mobile im Schnitt um zehn und zwanzig Prozent höher. Die dominanten Fahrzeugmarken sind nach wie vor Audi, Volkswagen, BMW und Mercedes. In gut einem Viertel der Unternehmen haben diejenigen, denen ein Dienstwagen zusteht, auch die Alternative, einen Zuschuss für ihr persönliches Kraftfahrzeug (Car Allowance) zu erhalten.

Abbildung 1: Wer bekommt einen Dienstwagen?



Quelle: Kienbaum 2024

Abbildung 2: Die Verbreitung des Dienstfahrrads hat rasant zugenommen.



Quelle: Kienbaum 2024

Andere Fortbewegungsformen holen auf

Zwar dominiert der Dienstwagen noch immer den Weg zur Arbeitsstelle, aber andere Angebote nehmen stark zu. Dies gilt insbesondere für das sogenannte Dienst-Bike. 84 Prozent der Unternehmen bieten es inzwischen als Nebenleistung an (siehe Abbildung 2). Betrachtet man den Trend aus vergangenen Erhebungen, ist deutlich zu erkennen, wie schnell sich das Dienstfahrrad nach einer anfänglichen Phase der Etablierung durchgesetzt hat.

Das Bike als gesunde, umweltfreundliche und schnelle Fortbewegungsart für den Weg zur Arbeit wird als Alternative besonders in städtischen Gebieten geschätzt. Anders als beim Dienstwagen steht dieses Angebot auch fast durchweg über alle Level zur Verfügung, wobei die Finanzierung zumeist durch Entgeltumwandlung erfolgt. Der Trend zu einer ökologisch nachhaltigen Mobilitätsstrategie zeigt sich auch in dem Ergebnis, dass in mehr als 80 Prozent der Unternehmen

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

E-Ladesäulen auf dem Betriebsgelände eingerichtet sind. Angebote aus dem Bereich ÖPNV und Fernverkehr sind bei 64 Prozent der Befragten üblich. In erster Linie arbeiten Unternehmen mit dem finanziell geförderten Deutschlandticket beziehungsweise Jobticket. Auch die BahnCard hat eine größere Verbreitung – jedoch wird diese bislang überwiegend nur für berufliche Reisen zur Verfügung gestellt.

Trend geht zum Mobilitätsbudget

Standen bislang einzelne Mobilitätsangebote im Vordergrund, so setzen sich mittlerweile sogenannte flexible Mobilitätsbudgets immer mehr durch. Hierbei handelt es sich um einen frei einsetzbaren Betrag, um verschiedene Fortbewegungsformen nach individuellem Bedarf nutzen zu können. Statt beispielsweise eines Dienstwagens oder einer BahnCard erhalten die Beschäftigten eine monatliche Summe, die sie für eine Vielzahl von Verkehrsmitteln einsetzen können – von Carsharing über E-Scooter bis hin zu ÖPNV-Angeboten, Fahrrädern oder sogar Taxifahrten.

Noch vor wenigen Jahren gab es in Deutschland nur einzelne Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden diese Innovation in ihrem Portfolio angeboten haben. Aktuell sind Mobilitätsbudgets bereits in 13 Prozent der Unternehmen eingeführt oder zumindest in Planung. Dieser Trend wird sich zukünftig weiter fortsetzen: 67 Prozent der befragten Unternehmen haben sich in den vergangenen 18 Monaten zum Thema Mobilitätsbudget informiert. 57 Prozent der Unternehmen sind der Auffassung, dass Mobilitätsbudgets in den nächsten fünf Jahren sogar den Firmenwagen als wichtigsten Benefit ablösen werden.

Smarte Administration machbar

Die Höhe der Budgets ist in aller Regel nach Leveln differenziert. Für die Administration solcher Modelle, die im Hinblick auf unterschiedliche Budgets und differenzierte steuerliche Rahmenbedingungen je nach genutztem Mobilitätsangebot einen gewissen Aufwand für die Lohnbuchhaltung nach sich ziehen, gibt es mittlerweile im Markt etliche technische Lösungen. Viele Anbieter von Apps ermöglichen auch eine Einbindung in die Lohnbuchhaltungssysteme. Gleichwohl sind Unternehmen bei der Nutzung solcher Apps noch zurückhaltend, teils aus Kostengründen, teils aus rechtlichen Gründen. Sicherlich muss der Einsatz solcher Lösungen im Einzelfall immer daraufhin geprüft werden, ob und inwieweit damit die unternehmensspezifischen Anforderungen erfüllt werden. Die Einführung eines Mobilitätsbudgets ist also nicht ohne Herausforderungen. Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Abwicklung reibungslos funktioniert, wobei eben die Integration verschiedener Mobilitätsdienste komplex sein kann. Zudem müssen Arbeitgeber die steuerlichen Fragen klären. Gleichwohl bietet das flexible Mobilitätsbudget viele Vorteile, die den Aufwand – speziell im Einführungsstadium – lohnen:

- Wer umweltfreundliche Alternativen wählen kann, unterstützt den Übergang zu einer nachhaltigeren Mobilität. Nutzer können bewusst auf emissionsarme Verkehrsmittel umsteigen und tragen so zu einer Reduzierung des CO_2-Ausstoßes bei.
- Beinhaltet das Mobilitätsbudget auch die Möglichkeit, einen Dienstwagen zu leasen, so besteht aufgrund der übrigen wählbaren Mobilitätsangebote ein Anreiz, ein kleineres beziehungsweise umweltfreundlicheres Auto zu wählen.
- Gleichzeitig bietet das Budget Mitarbeitenden die Flexibilität, ihre individuell bevorzugten Fortbewegungsformen zu wählen. Das zahlt auch auf Arbeitgeberattraktivität ein.

In einer Welt, in der der Zugang zu Mobilität immer wichtiger wird und gleichzeitig ressourcenschonend gestaltet werden muss, stellt das Mobilitätsbudget eine innovative und zukunftsweisende Lösung dar.

Resümee

Die Untersuchung zeigt, dass der Dienstwagen nach wie vor keine kleine Bedeutung im Benefit-Portfolio hat. Nachhaltigkeitsaspekte, insbesondere im Hinblick auf umweltfreundliche Antriebsarten, stehen jedoch bei der Wahl der Automodelle mittlerweile im Fokus. Zudem werden andere Mobilitätsangebote immer beliebter. Speziell flexible Mobilitätsbudgets, mit denen Unternehmen gleich mehrere Aspekte ihrer Mobilitätsstrategie abdecken können, werden in Ihrer Bedeutung in den kommenden Jahren stark zunehmen.



Tom Feldkamp,
Manager,
Compensation & Performance Management & Benefits, Kienbaum Consultants International

tom.feldkamp@kienbaum.de
www.kienbaum.de



Matthias Kopiske,
Manager,
Compensation & Performance Management & Benefits, Kienbaum Consultants International

matthias.kopiske@kienbaum.de
www.kienbaum.de

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

WELLBEING-ANGEBOTE HÄUFIG AN BEDÜRFNISSEN VORBEI

Mitarbeitende gesünder, zufriedener und produktiver? Nur wenn die Maßnahmen für das Wohlergehen der Beschäftigten stimmen.

Von Nicoletta Blaschke



Arbeitgeber, die umfassende Wellbeing-Strategien entwickeln, profitieren langfristig von einer produktiveren Belegschaft.

industrieblick - stock.adobe.com

In der modernen Arbeitswelt rückt das Wellbeing der Beschäftigen zunehmend in den Fokus von Unternehmen. Dabei geht es nicht nur um das physische und psychische Wohlbefinden, sondern auch um das finanzielle und soziale Wohlergehen. Aktuelle Studien von WTW zeigen jedoch, dass viele Arbeitgeber die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden in diesen Bereichen nicht kennen. Das offenbart Handlungsbedarf.

Deutliche Diskrepanzen zeigen sich beim Thema Wellbeing aus Arbeitgeber- und Beschäftigtensicht. Zu diesem Ergebnis kommen zwei Studien von WTW (siehe Kasten Seite 39). Zum einen wurden die Prioritäten der Arbeitgeber ermittelt, zum anderen die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Ein Beispiel: Während knapp die Hälfte der befragten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angibt, in mindestens zwei Bereichen ihres Wellbeings leichte oder größere Probleme zu haben, fokussieren sich die Unternehmen vorwiegend auf die Förderung des psychischen (77 Prozent) und physischen Wellbeings (48 Prozent). Das finanzielle Wellbeing, das von 56 Prozent der Mitarbeitenden als besonders wichtig eingestuft wird, hat bei Unternehmen mit nur 17 Prozent eine vergleichsweise niedrige Priorität. Viele Beschäftigte fühlen sich in finanziellen Fragen unzureichend unterstützt. Zwar bieten 67 Prozent der Unternehmen ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

grundlegende Leistungen wie Risikolebens- und Berufsunfähigkeitsversicherungen oder Altersvorsorgeprogramme an, doch weitergehende Angebote fehlen häufig. Nur 37 Prozent der Arbeitgeber bieten Schulungen zu finanziellen Themen an, die für die Mitarbeitenden relevant sein könnten, und lediglich 31 Prozent stellen personalisierte Unterstützung bei finanziellen Entscheidungen zur Verfügung, wie etwa in den Bereichen Ausgabenplanung, Kreditaufnahme oder Geldanlage.

Arbeitgeber überschätzen Wirkung der Wellbeing-Maßnahmen

Ein weiteres Ergebnis: Auch die Wahrnehmung davon, was Wellbeing-Maßnahmen bewirken, unterscheiden sich auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. 65 Prozent der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass ihre Angebote einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheit ihrer Mitarbeitenden leisten. Demgegenüber sehen jedoch nur rund ein Drittel der Beschäftigten einen solchen Nutzen. Beinahe genauso viele empfinden, dass die Programme gar keinen Einfluss auf ihr Wohlbefinden haben. Dies weist auf ein erhebliches Potenzial zur Verbesserung der Maßnahmen hin, um eine stärkere Wirkung auf die Belegschaft zu erzielen. Die Gründe, warum Unternehmen in Wellbeing-Programme investieren, sind vielfältig. Hauptmotive liegen in der Mitarbeitergewinnung und -bindung (65 Prozent), der Vorbeugung von psychischen Erkrankungen (65 Prozent) und Optimierung der Produktivität (48 Prozent). Diese Zahlen verdeutlichen, dass das Thema Wellbeing in vielen Unternehmen durchaus auf der Agenda steht, die Umsetzung jedoch oft nicht den Erwartungen der Belegschaft entspricht.

Der Wert einer umfassenden Wellbeing-Strategie

Die Studienergebnisse belegen: Unternehmen, die das Wellbeing ihrer Mitarbeitenden gezielt fördern, verzeichnen bessere Geschäftsergebnisse als solche, die es nicht oder wenig fördern – und das in zweierlei Hinsicht: Arbeitgeber, die umfassende Wellbeing-Programme anbieten, berichten nicht nur von besseren finanziellen Erträgen, sondern auch von einer geringeren Mitarbeiterfluktuation. Das belegt, dass Investitionen in das Wohlbefinden der Belegschaft langfristig auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass in vielen Unternehmen noch Nachholbedarf besteht, um das volle Potenzial einer ganzheitlichen Wellbeing-Strategie auszuschöpfen. Sie müssen ihre Prioritäten richtig setzen, um einen echten Mehrwert zu schaffen. Es ist entscheidend, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen und in den Fokus zu rücken sowie entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, die auf deren Wünsche abgestimmt sind.

Zukunftspläne der Unternehmen

Viele Arbeitgeber haben sich ehrgeizige Ziele für die Zukunft gesteckt. 42 Prozent planen, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden in den nächsten drei Jahren zu einem grundlegenden Element ihrer Personalstrategie zu machen. Derzeit verfolgen nur halb so viele Unternehmen diesen ganzheitlichen Ansatz. Zudem hat ein gutes Drittel der Arbeitgeber das Ziel, die Kommunikation über ihre Wellbeing-Angebote zu verbessern und diese stärker mit der Unternehmenskultur zu verknüpfen. Jeder siebte Arbeitgeber will einen umfassenden Ansatz formulieren, der physisches, psychisches, finanzielles und soziales Wellbeing in einer klar definierten Strategie vereint. Auffällig ist, dass wirtschaftlich erfolgreichere Unternehmen tendenziell größere Anstrengungen unternehmen, um das Wellbeing ihrer Beschäftigten zu fördern. Sie legen häufig mehr Wert auf ein ausgewogenes Angebot, das alle Aspekte des Wohlbefindens berücksichtigt. Im Vergleich dazu fokussieren wirtschaftlich weniger erfolgreiche Unternehmen vorwiegend auf das physische Wellbeing.

Steigende psychische Belastungen erfordern Maßnahmen

Ein besonderer Handlungsbedarf ergibt sich aus der gesundheitlichen Verfassung der Mitarbeitenden. Fast die Hälfte der Befragten leidet unter überdurchschnittlich hohem Stress, und 38 Prozent zeigen Symptome von Angst oder Depressionen. Dennoch befinden sich lediglich 23 Prozent der Betroffenen in ärztlicher Behandlung. Dies weist darauf hin, dass psychische Probleme in vielen Fällen nicht angemessen behandelt werden und hier ein großes Potenzial zur Verbesserung besteht. Die Zunahme psychischer Belastungen stellt für Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Arbeitgeber, die proaktiv auf diese Entwicklungen reagieren und umfassende Wellbeing-Strategien implementieren, sind langfristig besser aufgestellt. Ein ausgewogener Ansatz, der sowohl physisches als auch psychisches und finanzielles Wellbeing berücksichtigt, kann hier eine Schlüsselrolle spielen.

Ganzheitliche Wellbeing-Strategien als Erfolgsfaktor

Wellbeing ist ein zentrales Thema für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Eine stärkere Fokussierung auf die Bedürfnisse der Beschäftigten, insbesondere ➤

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

Mehr zum Thema:

Für die Studie „Global Benefits Attitudes Survey“ befragte WTW Anfang 2024 mehr als 45 000 Beschfätigte, davon 2000 in Deutschland.
Im März und April 2024 nahmen 52 mittlere und große Arbeitgeber aus Deutschland und Österreich an der WTW-Untersuchung „Wellbeing Diagnostic Survey“ teil. Die Unternehmen beschäftigen insgesamt 299 000 Mitarbeitende.

im finanziellen Bereich, ist notwendig, um die Diskrepanz zwischen den Angeboten der Unternehmen und den Erwartungen der Mitarbeitenden zu überbrücken. Arbeitgeber, die umfassende Wellbeing-Strategien entwickeln und implementieren, profitieren langfristig von einer gesünderen, zufriedeneren und produktiveren Belegschaft. Die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, insbesondere im Hinblick auf psychische Belastungen und finanzielle Unsicherheiten, erfordern eine ganzheitliche Betrachtung des Wellbeings. Mit maßgeschneiderten Programmen, die die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellen, können Unternehmen einen nachhaltigen Mehrwert schaffen – sowohl für ihre Mitarbeitenden als auch für das eigene wirtschaftliche Ergebnis.



Nicoletta Blaschke,
Head of Health & Benefits,
WTW

nicoletta.blaschke@wtwco.com
www.wtwco.com

ANZEIGE



COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS OKTOBER/NOVEMBER 2024

Ideenwerkstatt Vergütungstransparenz und flexible Karrieremodelle

Veranstalter: Kienbaum International Consultants
Ort: 6. November, Kienbaum Office Köln
Format: Präsenz
Zeit: 9 Uhr 30 bis 16 Uhr 30

Diese Ideenwerkstatt richtet sich an HR-Professionals und Führungskräfte und bietet Impulse für moderne und praxisnahe HR-Strategien und HR-Trends. In diesem Workshop erarbeiten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen umsetzbare Strategien zur Erhöhung der Vergütungstransparenz und zur Gestaltung flexibler Karrierewege. Unter anderem werden konkrete Problemstellungen aus der Praxis erörtert und Lösungen mit der Design-Thinking-Methode konzipiert. Zur Anmeldung geht es hier.

Deutscher Human Resources Summit

Veranstalter: F.A.Z. Business Media und Personalwirtschaft
Format: Präsenz
Zeit: 14. bis 15. November 2024, Frankfurt a. Main
Kontakt: Stefanie Reiß
E-Mail: stefanie.reiss@faz-bm.de

Der „15. Deutsche Human Resources Summit“ richtet sich an Personalvorstände, CHROs und HR-Führungskräfte mittelständischer und großer Unternehmen. Alles, was HR-Entscheiderinnen und -Entscheider zum Thema strategisches Personalmanagement wissen sollten, erfahren sie im Dialog mit den Besten der HR-Profession. Unter anderem zeigen die Personalvorständin und Personalvorstände von Schaeffler, Porsche und Opel, wie sie die Herausforderungen der Transformation im Talentmanagement meistern. Ebenso geben namhafte Unternehmensvertreterinnen und -vertreter Einblicke, wie HR in der Organisation Lust auf KI machen kann. Zum Programm der Veranstaltung und zur Anmeldung geht es hier.

Von der Reporting-Verpflichtung (ESRS) zur Gehaltstransparenz

Veranstalter: hkp///group
Format: Online-Webinar
Zeit: 19. November 2024, 12 Uhr bis 13 Uhr
Kontakt: Geraldine Trempel
E-Mail: geraldine.trempel@hkp.com

Im Rahmen der kontinuierlich steigenden Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung stärkt die neue EU-Pay-Transparency-Direktive nun auch die Bedeutung von Grading im Kontext der Entgeltgleichheit und -transparenz: In Artikel 4 fordert explizit „Instrumente oder Methoden zur Analyse als Unterstützung und Orientierung bei Bewertungen und Vergleichen des Werts der Arbeit“. Im Webinar werden die Chancen der Nutzung eines Gradings bezogen auf die EU-Richtlinie und die Durchführung von Fair-Pay-Analysen erörtert. Darüber beleuchten die Referentinnen aktuelle Trends, wie Unternehmen im Anschluss an ihre Analyse effektive Maßnahmen zur Vermeidung geschlechterbezogener Ungleichbehandlung ergreifen können. Zur Anmeldung geht es hier.

© Rawpixel.com - stock.adobe.com

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

Strategische Partner:

AON



Gregor Loetsch,
Director Rewards Advisory DACH

Aon Human Capital Solutions GmbH
Caffamacherreihe 16
20355 Hamburg

gregor.loetsch2@aon.com

BANSBACH
Knowing you.



Dr. Bob Neubert,
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Gesellschafter

BANSBACH GmbH
Gänsheidestraße 67–74
70184 Stuttgart

bob.neubert@bansbach-gmbh.de

Deloitte.



Peter Devlin,
Partner, HCAS Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

pdevlin@deloitte.de

EY



Gordon Rösch,
Partner People Advisory Services

Ernst & Young GmbH
Flughafenstr. 61
70629 Stuttgart

gordon.roesch@de.ey.com

GENERALI



Björn Feigl,
Consultant

Generali Deutschland AG
Oeder Weg 151
60318 Frankfurt am Main

bjoern.feigl@generali.com

gradar
the job evaluation engine



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäftsführer

www.gradar.com, QPM Quality Personnel Management GmbH, Am Haferkamp 78
40589 Düsseldorf

philipp.schuch@gradar.com

hkp /// group
performance · talent · compensation



Thomas Müller,
Leiter Marketing & Communications International

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

thomas.mueller@hkp.com

Kienbaum



Dr. Sebastian Pacher,
Director Compensation & Board Services

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

sebastian.pacher@kienbaum.de

COMP & BEN
Ausgabe 5 // Oktober 2024

Strategische Partner:



Christine Seibel,
Vice President

Korn Ferry
Barckhausstraße 12–14
60325 Frankfurt am Main

christine.seibel@kornferry.com



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

stephan.pieronczyk@mercer.com



Oliver Hecker,
Head of Strategic & Public Accounts

Sodexo Pass GmbH
Lyoner Straße 9
60528 Frankfurt am Main

oliver.hecker@sodexo.com



Florian Frank,
Managing Director, Leiter Talent & Rewards, Deutschland/Österreich

Willis Towers Watson
Ulmenstraße 30
60325 Frankfurt am Main

florian.frank@wtwco.com

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.personalwirtschaft.de/themen/comp-ben/

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 (Februar, April, Juni, August, Oktober, Dezember)

Layout:
Jan Walter Hofmann

Strategische Partner:
Aon Human Capital Solutions GmbH; 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.