

AUSGABE 5 // OKTOBER 2025

COMP & BEN

DAS ONLINEMAGAZIN FÜR VERGÜTUNG

by **Personalwirtschaft**

Themen:

- Benefits: Wie Zusatzleistungen die Gehaltslogik umkrempeln
- Entgelttransparenz: Tipps für die technische Umsetzung
- Interview: Gendergerechte Vergütung bei der ING Deutschland



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

faire Löhne und die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie – diese Themen beherrschen die Personalabteilungen. Vier von fünf Unternehmen geben in einer Umfrage von Lurise an, dass Pay Equity eine der Top-Herausforderungen in ihrer Personalarbeit 2025 ist. Damit verdrängt das Thema klassische HR-Themen wie Leadership und den Fachkräftemangel von der Spitzenposition.

Das Ergebnis überrascht nicht: Allen Unternehmen dürfte klar sein, dass sie keine Zeit verlieren dürfen, wollen sie sich gut auf die Anforderungen der EU-Richtlinie vorbereiten.

Damit bei Ihnen alles glatt läuft, haben wir in dieser Ausgabe von COMP & BEN praktische Tipps zum Thema Entgelttransparenz zusammengestellt: von klaren Entgeltstrukturen über technische Aspekte bis hin zu Kommunikationsstrategien. Zudem blicken wir auf Neues bei Benefits.

Herzliche Grüße aus der Redaktion

Kirstin Gründel

Kirstin Gründel,
Redakteurin Personalwirtschaft,
Projektleitung COMP & BEN

AKTUELLES IN KÜRZE 3

Benefits & Incentives

Lieblingsbenefits: Welche Zusatzleistungen kommen bei Ihnen gut an? 5

Von Kirstin Gründel

**Fair Pay:
Wie Benefits die Gehaltslogik umkrempeln 8**

Von Eldo Hell

EU-Entgelttransparenzrichtlinie

**Transparente Gehälter:
Herausforderung oder Chance? 13**

Von Florian Frank

**Mit klaren und transparenten Strukturen und KI
zu einem fairen Vergütungssystem 17**

Von Dr. Michael Kind und Jörg Scholten

**Ihr Weg zur Entgelttransparenz:
Empfehlungen für die technische Umsetzung 20**

Von Peter Devlin und Norbert Habeck

**Vergütungstransparenz:
Mehr als eine Compliance-Aufgabe 25**

*Von Michael Eger, Mareike Feilhuber und
Oliver Baierl*

**Entgelttransparenz in der Praxis:
Was Unternehmen jetzt beachten müssen 29**

*Von Henning Curti, Wolfgang Hardt,
Marie-Lena Kreutzer und Sarah Romero Holanda*

**Wie die Bank ING Deutschland gendergerechte
Vergütung nachhaltig verankert 33**

Von Christiane Siemann

**Seminare und Events rund um
Compensation & Benefits 37**

Partner 38

Impressum 39

AKTUELLES IN KÜRZE

BRSG II soll zügig umgesetzt werden

Der Regierungsentwurf zum Zweiten Betriebsrentenstärkungsgesetz (BRSG II) liegt seit Anfang September vor. Mit der Umsetzung soll es nun schnell weitergehen: Im Oktober gibt es die erste Lesung im Bundestag, Anfang November eine Anhörung im Ausschuss für Arbeit und Soziales. Für den 7. November ist eine weitere Lesung im Bundestag und die Verabschiedung geplant.

Experten sehen nur wenige Veränderungen im neuen Regierungsentwurf gegenüber dem bisherigen Referentenentwurf. Positiv bewerten sie, dass es, anders als im Referentenentwurf, zu einer Evaluierung der Maßnahmen kommen soll. Dabei soll untersucht werden, ob die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) aufgrund der Öffnung von Sozialpartnermodellen gestiegen ist.

Die verbesserte Förderung von Niedrigverdienenden soll auch nach dem Regierungsentwurf erst ab 2027 kommen, was Experten bemängeln. Bisher gilt: Die Förderung erhalten nur Arbeitnehmer mit einem Einkommen von maximal 2575 Euro pro Monat. Diese Grenze ist fix und führt regelmäßig dazu, dass Arbeitnehmer bei Gehaltserhöhungen aus der Förderung herausfallen. Eine dynamische Grenze – drei Prozent der Beitragsbemessungsgrenze – ist erst ab dem Jahr 2027 vorgesehen. Die Hoffnung war, dass der Regierungsentwurf diese Frist nach vorne zieht. ◀

BAV: Trend zu eigenständiger Risikoabsicherung

In der bAV zeichnet sich ein neuer Trend ab: Immer mehr Unternehmen setzen auf eigenständige Risikoabsicherungspläne für den Fall von Tod oder Invalidität. Das heißt, diese beiden Risikoleistungen sind nicht mehr in den Altersversorgungsplänen integriert, sondern werden davon abgekoppelt. Das gab mehr als ein Viertel der Unternehmen an, die für den Funk bKV-Atlas 2025 befragt wurden. Vor allem in Branchen mit gehobenem Gehaltsniveau sind diese Modelle als Bestandteil der Benefits verbreitet. Durch die Abkopplung der Leistungen können im Schadenfall die Einkommensverluste der Mitarbeitenden besser aufgefangen werden. Das ist wichtig, da die gesetzlichen Leistungen im Todes- und Invaliditätsfall unzureichend sind. Zudem erhöht die Abkopplung die Attraktivität der bAV.

In den untersuchten Risikoabsicherungsplänen wird grundsätzlich ein Todesfallkapital zugesagt. Mehr als die Hälfte der Versorgungen enthält zudem Leistungen für den Fall der Invalidität, entweder als Rente oder als Kapitalleistung. Häufig werden ein Todesfallkapital in Höhe des zweifachen Jahresgehalts und Invaliditätsleistungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Gehalts zugesagt. Die Rückdeckung der Pläne erfolgt in der Regel über kollektive Biometrieversicherungen. Sie ermöglichen einen Zugang zum Versicherungsschutz ohne Gesundheitsprüfung. ◀

Abwärtstrend bei Gehaltserhöhungsbudgets

Unternehmen senken kontinuierlich ihre Budgets für Gehaltserhöhungen. Das belegt die [Studie „Trends in der Vergütung und HR 2025/26“](#) von Lurse, einem Anbieter von HR- und bAV-Lösungen. Für die Studie hat der Dienstleister 225 Unternehmen aus verschiedenen Branchen nach Entwicklungen in der Vergütungspolitik befragt.

Während die befragten Unternehmen 2023 noch durchschnittlich 4,4 Prozent für Gehaltserhöhungen realisiert haben, sank dieser Wert 2024 auf 3,9 Prozent und 2025 sogar auf 3,3 Prozent. Im kommenden Jahr wollen die Unternehmen ihre Budgets weiter reduzieren, und zwar auf 3,1 Prozent. Etwa ein Drittel (30 Prozent) der befragten Unternehmen gab an, das Budget bewusst gekürzt zu haben, etwa zwei Drittel begründen die Kürzungen mit der angespannten wirtschaftlichen Lage.

Ein Blick auf verschiedene Branchen zeigt deutliche Unterschiede bei den Gehaltserhöhungen: Am höchsten fallen die Erhöhungsbudgets in der Chemie-, Pharma- und Mineralölverarbeitungsbranche (4,0 Prozent) aus, am niedrigsten in der Automobilbranche (2,4 Prozent). Für 2026 planen diese Unternehmen mit einer Steigerung um 0,5 Prozentpunkte jedoch wieder etwas großzügiger. Neben der Kfz-Branche plant nur die Elektrotechnik- und Halbleiterbranche eine Steigerung der Budgets im Jahr 2026 (0,7 Prozentpunkte). ◀

DEUTSCHER HUMAN RESOURCES SUMMIT

12. -13. November 2025
RheinMain CongressCenter,
Wiesbaden

JETZT TICKETS SICHERN

Menschen verbinden, Zukunft gestalten

Freuen Sie sich unter anderem auf:



Inken Gallner
Präsidentin
Bundesarbeitsgericht



Dr. Frank Kohls
Vorstandsmitglied und
Arbeitsdirektor IBM



Andreas Krause
Referent Qualifizierungskonzeption
DB Jobservice GmbH



Margit Lehwalder
CHRO
Union Investment



Carsten Maschmeyer
Geschäftsführer
Maschmeyer Group



Dr. Saba Kascha
CHRO
Canon



Prof. Dr. Holger Schmidt
Digital Economist und
Redaktionsleiter Verticals
und Newsletter
Frankfurter Allgemeine Zeitung



Dirk Schulte
Personalvorstand
ThyssenKrupp Steel
Europe

Veranstalter



Personalwirtschaft

Mitveranstalter



Award Partner



Partner



Aussteller



Hauptmedienpartner

Frankfurter Allgemeine

LIEBLINGSBENEFITS: WELCHE ZUSATZLEISTUNGEN KOMMEN BEI IHNEN GUT AN?

Betriebliche Altersversorgung, Tankgutschein, Mitgliedschaft im Fitnessstudio oder doch lieber ein Obstkorb – wir haben Personalerinnen und Personaler nach ihren Lieblingsbenefits gefragt.

Von Kirstin Gründel



Zusatzurlaub für private Bahnreisen ist ein noch wenig verbreiteter Benefit.

Viele Unternehmen bieten Benefits an, um Talente zu gewinnen und zu binden. Doch oft fehlt eine klare Strategie oder auch das Wissen, was sich die Talente wirklich wünschen.

Das zeigt auch die Studie [„Lost in the German employee benefits jungle?“](#), für die die Unternehmensberatung Roland Berger mehr als 1700 Personalverantwortliche befragt hat. Demnach evaluieren viele Unternehmen den Nutzen ihrer Benefits nicht oder nicht ausreichend: Rund drei Viertel (72 Prozent) der befragten Personalleiter wünschen sich mehr Einblick, wenn es um die Leistungen und ihre Wirkungen auf Mitarbeitende geht.

Auch kennen viele die Regularien nicht, die für Benefits gelten. So finden es vier von fünf Personalleitern (82 Prozent) schwierig, sich im Dschungel der Benefitanbieter zurechtzufinden. Jeder vierte (27 Prozent) kennt die Freibeträge für Gesundheitsförderung nicht. 15 Prozent kennen keine Entgeltumwandlung. Dabei kann gerade eine attraktive betriebliche Altersversorgung (bAV) für Arbeitgeber und Arbeitnehmer Vorteile bringen. ▶



„Die bAV ist die wertvollste Zusatzleistung und damit ein gutes Instrument im Wettbewerb um Fachkräfte.“

Dr. Carolin Weckbecker,
Vice President Global Pensions,
Commerzbank AG

Andere haben den Durchblick und wissen genau, welche Benefits bei den Mitarbeitenden besonders gefragt sind. Wir nennen einige Beispiele.

bAV als strategischer Hebel

Eine gut konzipierte betriebliche Altersvorsorge bietet nachhaltig finanzielle Vorteile und kann ein starkes Instrument im Wettbewerb um Mitarbeitende sein. Davon ist Dr. Carolin Weckbecker, Vice President Global Pensions bei der Commerzbank, überzeugt. „Das meistgenannte Benefit laut der

Info

Unser Magazin, die [Personalwirtschaft](#), hat ein neues Design und eine neue Ausrichtung. Damit ermöglichen wir einen 360°-Blick auf HR. Ab sofort finden Sie im neuen Magazin unter anderem die Rubrik „Compensation & Legal“. Darin informieren wir Sie über relevante Neuerungen und Trends unter anderem im Bereich Vergütung und bAV. Schauen Sie gern mal rein!

Bewertungsplattform kununu ist die betriebliche Altersversorgung und gleichzeitig auch mein persönliches Lieblingsbenefit bei der Commerzbank“, sagt sie. Unternehmen sind durch das Betriebsrentenstärkungsgesetz ohnehin verpflichtet, einen Zuschuss zu leisten, wenn Mitarbeitende Teile ihres Gehalts für die Altersvorsorge verwenden.

Die Bankmitarbeitenden schätzen laut Weckbecker an der bAV besonders die finanzielle Arbeitgeberbeteiligung zum Aufbau einer zusätzlichen Altersversorgung. „Dies wird als Zeichen gesehen, dass sich die Commerzbank um die langfristige finanzielle Sicherheit der Mitarbeitenden kümmert“, so Weckbecker. Zusätzlich seien die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Förderungen für die Mitarbeitenden bei einer bAV interessant, denn der Eigenbeitrag wird aus dem Bruttogehalt abgeführt.

Laut Weckbecker zahlt die bAV auf die Attraktivität als Arbeitgeber ein, denn „sie ist die wertvollste Zusatzleistung und damit ein gutes Instrument im Wettbewerb um Fachkräfte. Sie stärkt die Mitarbeiterbindung, denn Mitarbeitende schätzen Arbeitgeber, die in ihre finanzielle Zukunft investieren, und bleiben länger im Unternehmen“, urteilt Weckbecker.

Die Vergütungschefin gibt allerdings auch zu bedenken, dass die Kommunikation zur bAV für den Arbeitgeber zeitintensiv ist: „Das ist kein Nachteil, sondern eine Herausforderung für uns.“ Der Bank sei es wichtig, dass die Mitarbeitenden diesen Benefit wertschätzen. Ziel der Kommunikation sei daher, bei den Mitarbeitenden „Unsicherheiten rund um das Thema Altersvorsorge abzubauen und den

Mehrwert der Renten- oder Kapitalzahlungen in Zukunft zu untermauern, denn die bAV verspricht einen zukünftigen Nutzen und konkurriert daher mit dem Gegenwartskonsum“. Weckbecker empfiehlt, dass sich Arbeitgeber bei der Neueinführung eines Altersversorgungskonzepts eng mit den Arbeitnehmervertretern austauschen.

Zusatzurlaub – passend zum Unternehmen

Einen ganz anderen Benefit bietet das gemeinnützige Verkehrsbündnis Allianz pro Schiene an: „Bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist der Zusatzurlaub für Bahnreisen besonders beliebt“, erzählt Geschäftsführer Dirk Flege. Zusatzurlaub bedeutet: Wer mit dem Zug statt mit dem Flugzeug in den Urlaub reist, erhält – abhängig von der Entfernung – zwei bis vier zusätzliche Urlaubstage.

„Viele unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen nun auch sehr lange Reisen mit dem Zug, bei denen sie vorher aus Zeitgründen eher das Flugzeug genommen hätten, etwa von Berlin ►



„Bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist der Zusatzurlaub für Bahnreisen besonders beliebt. Die Mitarbeiter sind happy, und gleichzeitig leisten sie einen Beitrag zum Umweltschutz.“

Dirk Flege, Geschäftsführer,
Allianz pro Schiene

nach Sizilien, Stockholm oder London.“ Früher seien Mitarbeitende häufig mit dem Flugzeug verreist, um nicht Urlaubstage verwenden zu müssen, wenn die An- und Abreise mit dem Zug länger dauert als mit dem Flugzeug. „Zusätzliche Urlaubstage sind da natürlich ein prima Anreiz, sich für die klimafreundliche Reise mit der Bahn zu entscheiden, ohne Erholungszeit zu verlieren.“

Flege bedauert, dass dieser Benefit bislang kaum verbreitet ist. „Zu uns als Bündnis für den Schienenverkehr passt das als Benefit natürlich ganz besonders gut, denn unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fahren – wenig überraschend – gern mit der Bahn.“ Die Kosten, insbesondere der Verzicht von Mitarbeitenden auf ihre Kollegen während des Zusatzurlaubs, nimmt das Unternehmen in Kauf: „Für uns überwiegen eindeutig die Vorteile: Die Mitarbeiter sind happy, und gleichzeitig leisten sie einen Beitrag zum Umweltschutz“, so Flege.

Flexibles Arbeiten erfordert viele Gespräche

Der Finanz- und Versicherungsdienstleister ALH Gruppe nennt als sein „Lieblingsbenefit“ die Betriebsvereinbarung „FlexWork“, die die Tätigkeit der Mitarbeitenden im Homeoffice beziehungsweise im Büro regelt. Im Rahmen dieser Vereinbarung können die Mitarbeitenden ihren Arbeitsalltag nach ihren Bedürfnissen flexibel gestalten und dabei – unter Berücksichtigung betrieblicher Belange – bis zu 80 Prozent ihrer monatlichen Arbeitszeit im Homeoffice verbringen. „So erleichtern wir ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“, sagt Recruiter Aleksandar Tomic. Diese Vereinbarung zähle zu den flexibelsten Vereinbarungen in der Branche.

Flexible Arbeitszeit wünschen sich nach der [EY Jobstudie](#) viele Talente (siehe Grafik). Dieser Benefit wurde in der Befragung für die Studie am häufigsten genannt, und zwar von 62 Prozent der Befragten. Das flexible Arbeitsmodell der ALH zahlt nach



„Im Rahmen der FlexWork-Vereinbarung können unsere Mitarbeitenden ihren Arbeitsalltag ganz nach ihren Bedürfnissen so flexibel wie möglich gestalten.“

Aleksandar Tomic,
Recruiter, ALH Gruppe

Unternehmensangaben nicht nur auf die Mitarbeitendenzufriedenheit ein, sondern es ermögliche bei der Besetzung von Stellen auch einen größeren geografischen Radius. Allerdings stellt Tomic fest, dass der Prozess, mit allen Mitarbeitenden ein individuelles Modell zu finden, zeitaufwendig ist: „Die Führung von Mitarbeitenden ist durch die hybride Arbeitswelt herausfordernder geworden. Unsere Führungskräfte stimmen mit jedem ihrer Mitarbeitenden eine individuelle FlexWork-Vereinbarung ab. Dann liegt es in ihrer Verantwortung, die Umsetzung dieser Vereinbarung in der Praxis zu bewerten und bei Bedarf in Abstimmung mit den Mitarbeitenden anzupassen.“



Kirstin Gründel,
Redakteurin,
Personalwirtschaft und Projektleiterin COMP&BEN

kirstin.gruendel@faz-bm.de
www.personalwirtschaft.de

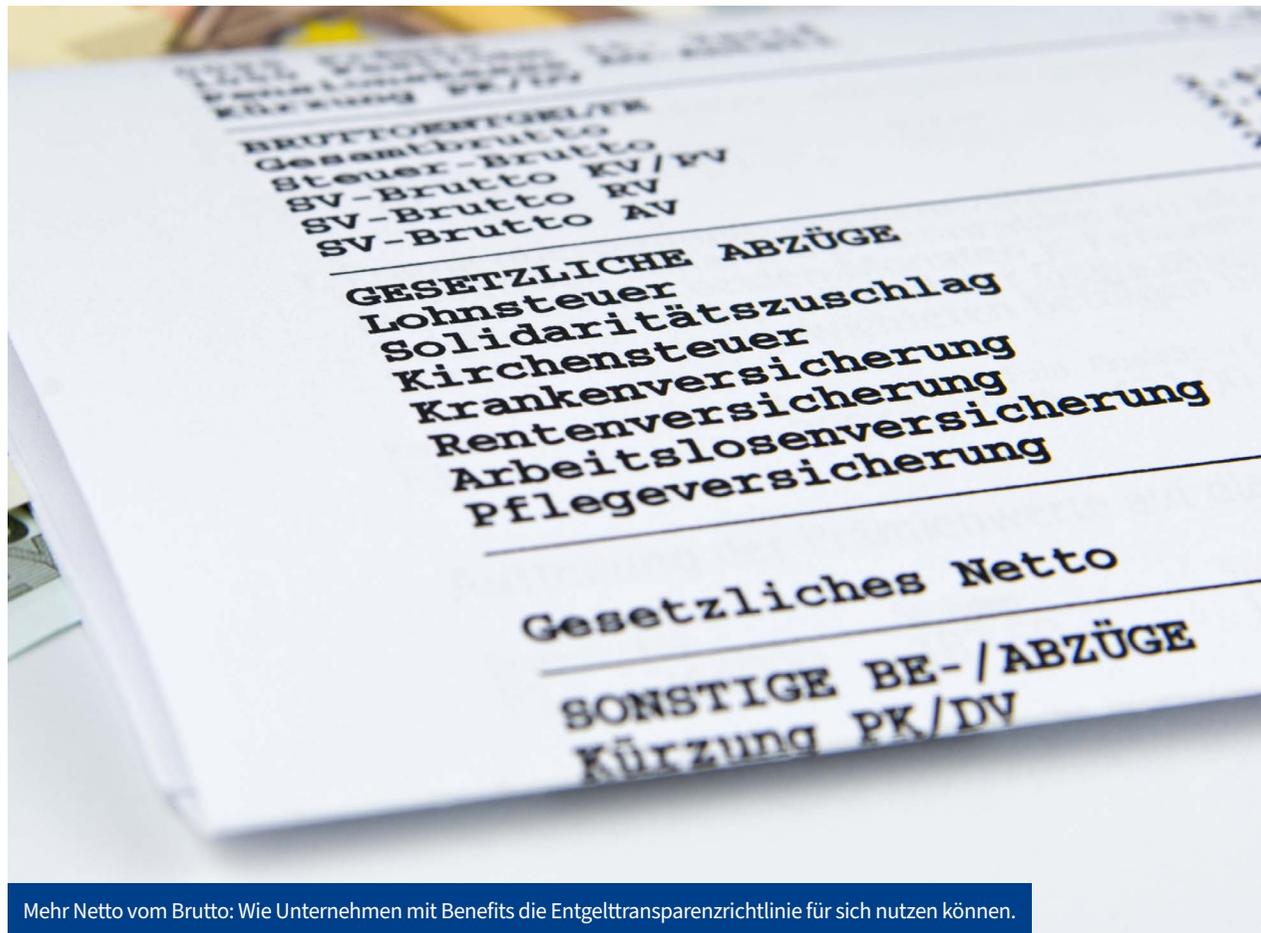
Welche Benefits sollte ein Arbeitgeber seinen Mitarbeitenden anbieten?



FAIR PAY: WIE BENEFITS DIE GEHALTSLOGIK UMKREMPELN

Gehaltstransparenz: Warum 4200 Euro mehr wert sein können als 4700 Euro und was Vergütungsexperten wissen sollten.

Von Eldo Hell



Was ist ein faires Gehalt? Diese Frage wird ab Juni 2026 radikal neu beantwortet, wenn die EU-Entgelttransparenzrichtlinie in nationales Recht umgewandelt sein muss. Die neuen Regelungen zwingen Unternehmen zur vollständigen Offenlegung ihrer Vergütungsstrukturen – und lösen damit eine Revolution aus, die weit über bloße Zahlen hinausgeht.

Während der Gesetzgeber auf Transparenz beim Bruttogehalt pocht, haben findige Unternehmen längst entdeckt: Mit steuerfreien Benefits lässt sich eine Win-win-Situation schaffen, die die traditionelle Gehaltslogik auf den Kopf stellt. Ein Paradox entsteht: Mehr Transparenz führt zu komplexeren Vergütungsmodellen.

Was die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verlangt

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist mehr als nur ein weiterer bürokratischer Akt aus Brüssel. Sie markiert einen Paradigmenwechsel in der europäischen Vergütungspolitik. Die Kernforderungen der Richtlinie sind weitreichend: Nach Artikel 5 der Richtlinie müssen Arbeitgeber Stellenbewerbern Informationen über das Einstiegsentgelt oder dessen Spanne für die betreffende Stelle bereitstellen – ►

Mehr Netto vom Brutto: Wie Unternehmen mit Benefits die Entgelttransparenzrichtlinie für sich nutzen können.

entweder in der Stellenausschreibung oder vor dem Vorstellungsgespräch. Diese Informationen müssen auf objektiven und geschlechtsneutralen Kriterien beruhen.

Alle Arbeitnehmer erhalten unabhängig von der Unternehmensgröße ein Auskunftsrecht über die durchschnittlichen Entgelthöhen ihrer Vergleichsgruppe. Die bisherige Beschränkung des deutschen Entgelttransparenzgesetzes auf Unternehmen ab 200 Beschäftigten entfällt damit. Unternehmen ab 100 Beschäftigten müssen künftig regelmäßig über geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede berichten. Bei einem ungerechtfertigten Entgeltgefälle von mindestens fünf Prozent sind gemeinsame Entgeltbewertungen mit den Arbeitnehmervertretungen durchzuführen.

Die Beweislast verschiebt sich zugunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Können diese Tatsachen glaubhaft darlegen, die eine Entgeltdiskriminierung vermuten lassen, muss der Arbeitgeber nachweisen, dass keine Diskriminierung vorliegt. Die Mitgliedstaaten müssen gemäß der [Richtlinie](#) „wirksame, verhältnismäßige und abschreckende Sanktionen“ einführen, die auch Geldbußen umfassen, für den Fall, dass ein nicht erklärbarer Pay-Gap vorliegt.

Das Dilemma: Was zählt zum Entgelt?

Hier beginnt die Komplexität: Die Richtlinie fasst den Entgeltbegriff, der sich am Europarecht orientiert, weit. Nach ständiger Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs umfasst „Entgelt“ sämtliche gegenwärtigen oder künftigen Vergütungen, die der

Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin aufgrund des Dienstverhältnisses vom Arbeitgeber erhält.

Doch was bedeutet das für die Praxis? Muss ein Unternehmen in der Stellenausschreibung nur das Grundgehalt nennen oder auch mögliche Benefits? Die Richtlinie selbst spricht von „Einstiegsentgelt“, ohne dies näher zu definieren. Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass zunächst nur das Grundgehalt anzugeben ist – schließlich werden individuelle Benefits oft erst im Gespräch verhandelt.

Genau hier entsteht eine Lücke, die Unternehmen strategisch nutzen können: Wer nur das Bruttogehalt ausschreibt, unterschlägt möglicherweise den wahren Wert einer Position. Ein Unternehmen mit niedrigerem Grundgehalt, aber einem attraktiven Benefitpaket könnte im ersten Moment weniger attraktiv erscheinen, obwohl es faktisch mehr bietet.

32 Prozent der Arbeitnehmer würden für ein besseres Benefitpaket den Job wechseln – sofern sie keine Gehaltseinbußen haben.

Wann 4200 Euro mehr wert sind als 4700 Euro

Dieses Phänomen lässt sich in einer – scheinbar paradoxen – Rechnung darstellen (siehe Grafik auf der folgenden Seite). Diese Rechnung ist keine Zahlenspielerlei, sondern Realität im deutschen Steuerrecht:

Szenario A: Klassisches Gehalt

Bei 4700 Euro brutto bleiben in Steuerklasse eins etwa 2917 Euro netto.

Szenario B: Gehalt plus Benefits

Bei 4200 Euro brutto bleiben 2709 Euro netto. Zusätzlich gewährt der Arbeitgeber:

- **50 Euro monatlich als steuerfreien Sachbezug** (regional gebundene Gutscheinkarte),
- **112,50 Euro Essenzuschuss** (steuerfreie digitale Essensmarken),
- **50 Euro Internetkostenzuschuss** (pauschal versteuert vom Arbeitgeber),
- **55,10 Euro Zuschuss zum Jobticket** (steuerfreie Übernahme des Deutschlandtickets),
- **30,33 Euro Erholungsbeihilfe** (anteilig gerechnet für eine jährliche Zahlung von 364 Euro als Familie – pauschal versteuert).

Diese Zuschüsse ergeben rund 297 Euro monatlich an Benefits. Sie kommen komplett steuerfrei bei den Arbeitnehmenden an.

Kommen wir zurück zu unserem Beispiel: Bei 4.200 Euro brutto bleiben zunächst 2709 Euro netto. Zusammen mit den 297 Euro Benefits erhält der Mitarbeitende 3006 Euro netto – faktisch also mehr als bei der um 500 Euro höheren Bruttovergütung (2917 Euro).

Die Rechnung für den Arbeitgeber ist noch eindrucksvoller: Um 50 Euro netto mehr Gehalt zu zahlen, entstehen Kosten in Höhe von fast 100 Euro. Das liegt an der Abgabenlast, die durchschnittlich 48 Prozent beträgt (Arbeitgeber- und ►

Arbeitnehmeranteil). Hier zeigt sich der Vorteil des Sachbezugs: Gewährt der Arbeitgeber einen Sachbezug in Höhe von 50 Euro, kostet dieser tatsächlich auch nur 50 Euro.

Der rechtliche Rahmen macht es möglich

Das deutsche Steuerrecht bietet seit Jahren diese Möglichkeiten. Schon seit 2022 liegt die Sachbezugsfreigrenze bei 50 Euro monatlich. Doch die Regeln sind komplex: Die Grenze ist keine Pauschale, sondern eine Freigrenze. Wird sie um einen Cent überschritten, wird der gesamte Betrag steuerpflichtig.

Gutscheine müssen die Vorgaben des [Zahlungsdienstenaufsichtsgesetzes](#) erfüllen. Sie dürfen nur bei bestimmten Akzeptanzstellen oder in einer bestimmten Region einlösbar und nicht in Bargeld umwandelbar sein. Diese Benefits müssen zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewährt werden, eine reine Gehaltsumwandlung ist nicht möglich.

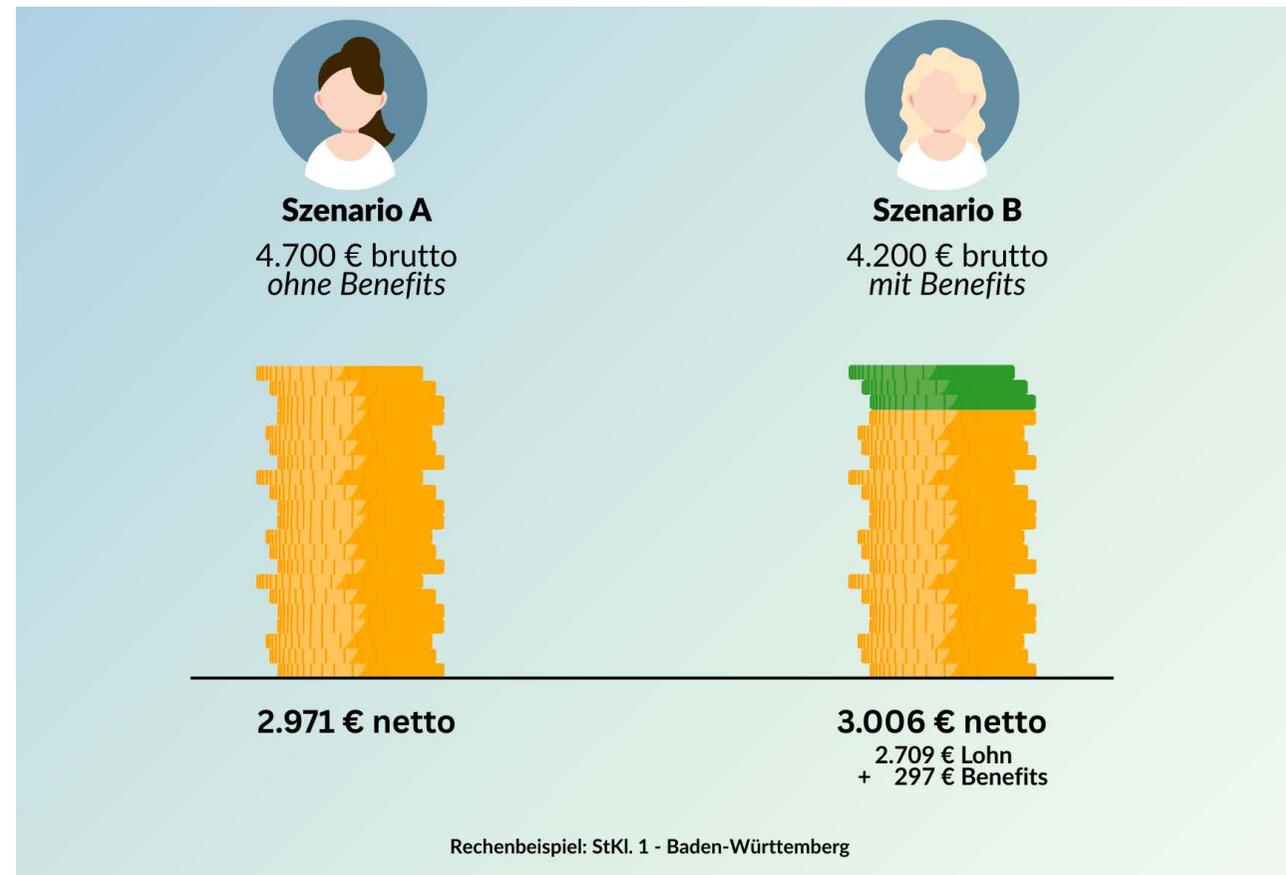
Neben dem 50-Euro-Sachbezug existieren weitere steuerfreie oder steuerbegünstigte Leistungen: Jobticket, betriebliche Altersvorsorge (bAV), Gesundheitsförderung bis 600 Euro jährlich, Kindergartenzuschüsse oder auch das Dienstradleasing.

Der Markt zeigt: Benefits sind neuer Standard

Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Laut der [„Benefits und Wellbeing Studie Deutschland“ von Mercer](#) würden 32 Prozent der Arbeitnehmer für ein besseres Benefitpaket den Job wechseln – sofern sie keine Gehaltseinbußen haben. Bei den un-

Rechenbeispiel: Gehaltserhöhung versus Benefits

(Benefits bieten Arbeitnehmern oft einen höheren Mehrwert als eine Gehaltserhöhung)



Quelle: Belonio

ter 35-Jährigen sind sogar mehr als 60 Prozent bereit, für attraktive Benefits auf Gehalt zu verzichten.

Auch die [Stepstone-Studie „Attracting Talent 2024“](#) belegt: 47 Prozent der Wechselwilligen beziehen Corporate Benefits in ihre Jobentscheidung

ein. 86 Prozent der Jobsuchenden haben ein besseres Bild vom Unternehmen, wenn dieses konkrete Gehaltsangaben macht. Besonders gefragt sind Benefits rund um Mobilität, gefolgt von der betrieblichen Altersvorsorge. ►

Strategische Chance: Transparenz neu denken

Unternehmen stehen vor der Wahl: Sie können die Transparenzpflichten als lästige Pflicht sehen oder als Chance zur Neupositionierung.

Drei Strategien kristallisieren sich dabei heraus:

1. **Das Total-Compensation-Statement:** Unternehmen erstellen Übersichten, die den jährlichen Gesamtwert aller Leistungen transparent machen. Ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit 3500 Euro Grundgehalt sieht somit schwarz auf weiß: Mit Benefits, bAV-Zuschuss und anderen Leistungen liegt der Gesamtwert bei 4800 Euro.
2. **Das flexible Benefitbudget:** Statt starrer Vorgaben erhalten Mitarbeitende ein Budget, das sie nach ihren persönlichen Präferenzen nutzen können. Der Familienvater wählt beispielsweise den Kindergartenzuschuss, die junge Kollegin das Abonnement für das Fitnessstudio.
3. **Die proaktive Transparenz:** Kluge Unternehmen nennen bereits in Stellenausschreibungen nicht nur das Gehalt, sondern den Gesamtwert der Position. Als Beispiel: Grundgehalt 3800 bis 4200 Euro plus Benefitpaket im Wert von monatlich bis zu 300 Euro.

Wird Vergütung komplexer, aber auch fairer?

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie wird ihr Ziel teilweise verfehlen, wenn die nationale Gesetzgebung nur auf Bruttogehälter schaut. Denn die wahre Vergütung von Mitarbeitenden setzt sich aus vielen Bausteinen zusammen.

Erste Unternehmen fordern daher bereits eine Erweiterung der Transparenzpflichten auf den Total

Compensation Value. Gleichzeitig entstehen neue Herausforderungen: Wie vergleicht man eine Position mit hohem Grundgehalt mit einer Position mit niedrigerem Gehalt, aber besserem Benefitpaket? Wie verhindert man, dass die Komplexität Intransparenz schafft?

Die Antworten werden nicht in technischen Lösungen liegen, sondern in einem Kulturwandel: Unternehmen müssen lernen, Vergütung ganzheitlich zu denken und zu kommunizieren. Beschäftigte müssen verstehen, dass der Wert einer Stelle sich nicht in einer einzigen Zahl ausdrücken lässt. Zudem müssen beide Seiten akzeptieren, dass Fairness nicht Gleichheit bedeutet, sondern die Möglichkeit, individuelle Präferenzen in der Vergütung zu berücksichtigen.

Fazit: Die Revolution hat begonnen

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist der Startschuss für eine Neuordnung der Vergütungslandschaft. Unternehmen, die jetzt clever agieren, können aus der Transparenzpflicht einen Wettbewerbsvorteil ziehen. Sie nutzen steuerfreie Benefits, um mehr Nettogehalt vom Bruttogehalt zu generieren, und sie kommunizieren den wahren Wert ihrer Positionen.

Für Arbeitnehmer bedeutet das: Das Bruttogehalt allein sagt immer weniger aus. Wer bei Gehaltsverhandlungen nur auf diese eine Zahl schaut, verschenkt bares Geld. Die neue Vergütungsformel lautet: Grundgehalt plus Zusatzleistungen minus Steuern ergibt den tatsächlichen Wert der Vergütung.

Die Transparenz, die der Gesetzgeber fordert, wird paradoxerweise zu mehr Komplexität führen. Doch diese Komplexität ist keine Schwäche des Systems, sie ist seine Stärke, denn sie ermöglicht individuellere, fairere und steueroptimierte Vergütungsmodelle, von denen alle profitieren: Unternehmen sparen Lohnnebenkosten, Mitarbeitende erhalten mehr Netto, und der Staat erreicht sein Ziel der Entgeltgleichheit – nur eben anders als gedacht. ◀



Eldo Hell,
Redakteur und Benefitexperte,
Belonio

eldo@belonio.de
www.belonio.de



**Bis zu 40% Rabatt
für Unternehmen**

Ein kluges Investment in Ihre Mitarbeiter

Das Digital-Paket der F.A.Z.

iPad ist eine Marke von Apple Inc.

Bestellen Sie die digitale
Frankfurter Allgemeine Zeitung
und Sonntagszeitung
und profitieren Sie von:

- ✓ **Attraktiven Mengenrabatten**
ab 5 Lizenzen
- ✓ **Exklusivem Zugang** zu
3 Archiv-Artikeln pro Monat
- ✓ **F.A.Z. PRO:** Experten-Updates
zu Finanzen, Digitalwirtschaft,
Weltwirtschaft und Recht
- ✓ **Flexibler Laufzeit** –
monatlich kündbar



**Gleich Angebot sichern:
(069) 75 91-1122 oder faz.net/business**

GK25010

TRANSPARENTE GEHÄLTER: HERAUSFORDERUNG ODER CHANCE?

Mehr Fairness, die Stärkung der Arbeitgebermarke und die Bindung von Mitarbeitenden – das sind nur einige der Vorteile, die Entgelttransparenz mit sich bringen kann.

Von Florian Frank



Mehr Transparenz bei den Gehältern soll die EU-Entgelttransparenzrichtlinie bringen. Was sie wirklich bewirkt, darin sind sich Expertinnen und Experten uneinig.

Kaum ein HR-Thema bewegt deutsche Unternehmen derzeit so stark wie die EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Ziel ist mehr Lohngerechtigkeit. Die Umsetzung allerdings könnte für viele zum bürokratischen Kraftakt werden.

Bereits heute suchen zahlreiche Unternehmen den Austausch mit Politik und Wissenschaft. Im Auftrag mehrerer Arbeitgeber hat WTW eine Stellungnahme für die vom Bundesarbeitsministerium eingesetzte „Kommission zur bürokratiearmen Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie“ erstellt. Der Fokus: Die Vorgaben sollen Wirkung entfalten, ohne dass Bürokratie zum Selbstzweck wird.

Wie anspruchsvoll die Umsetzung tatsächlich ist, zeigt der aktuelle „[WTW Pay Transparency Survey 2025](#)“. Er macht deutlich: Der regulatorische Druck steigt, und viele Organisationen haben noch erheblichen Nachholbedarf.

Vier von fünf deutschen Unternehmen sehen das und nennen die EU-Vorgaben als zentralen Auslöser ihrer Kommunikation zum Thema Vergütung. Gleichzeitig nennen sie im Durchschnitt zwei ►

zusätzliche Treiber, zumeist Mitarbeitererwartungen, die ESG-/DEI-Agenda oder den Wettbewerb um Talente. Das verdeutlicht: Transparenz ist nicht nur eine Compliance-Frage, sondern sie wird auch zu einem strategischen Faktor.

Anspruch und Realität klaffen auseinander

Trotz wachsenden Drucks sind zwei von fünf Unternehmen nicht ausreichend auf mehr Gehaltstransparenz vorbereitet.

Die größten Stolpersteine sind:

- **Reaktionen der Mitarbeitenden** (zum Beispiel Nachfragen, Forderungen, Misstrauen),
- steigender **administrativer Aufwand** (neue Prozesse, zusätzliche Reportings),
- unvollständige oder uneinheitliche **Datenbestände**.

Dies führt dazu, dass viele Unternehmen noch zögern, Gehälter offenzulegen. Sie riskieren dadurch jedoch, den Anschluss zu verlieren.

Kommunikation noch ausbaufähig

Bislang beschränken sich viele Unternehmen – intern – auf Informationen zu Joblevels, zur Grundgehaltssystematik und zu Boni. Nur zehn Prozent teilen derzeit ihren Mitarbeitenden die Durchschnittsgehälter mit; immerhin 60 Prozent planen dies oder ziehen es in Betracht.

Interessant ist: Während internationale Konzerne eher auf globale Standards setzen, die sie lokal anpassen, verfolgen deutsche Unternehmen meist einen einheitlichen Ansatz für alle Standorte.

Recruiting im Umbruch – aber mit Zurückhaltung

Am sichtbarsten wird der Paradigmenwechsel im Recruiting: Lediglich drei Prozent der deutschen Arbeitgeber veröffentlichen aktuell Gehaltsspannen für alle Regionen. Zwar plant etwa die Hälfte, dies künftig einzuführen, doch die andere Hälfte lehnt es kategorisch ab.

Neun von zehn Unternehmen rechnen zudem damit, dass externe Transparenz intern Nachfragen auslösen wird. Damit wird die Offenlegung von Gehaltsspannen zur doppelten Herausforderung, sowohl für Bewerberinnen und Bewerber als auch für die bestehende Belegschaft.

Führungskräfte als Schlüsselakteure

Mehr Transparenz bedeutet mehr Gesprächsbedarf. Laut dem „Pay Transparency Survey“ setzen Unternehmen derzeit vor allem auf Trainings für Führungskräfte und das Top-Management. Flächendeckende Programme für die gesamte Belegschaft sind selten.

Damit rückt eine Kernaufgabe in den Vordergrund: Führungskräfte müssen Gehaltsentscheidungen nachvollziehbar erklären und Vergütungsprinzipien vermitteln. Gelingt dies nicht, droht Vertrauensverlust.

Narrative gewinnen an Gewicht

Neben Zahlen werden auch Botschaften wichtiger. Drei von zehn Unternehmen in Deutschland haben bereits eine Erklärung zu Lohngerechtigkeit veröffentlicht, die Hälfte plant dies. Viele dieser Narrative gelten konzernweit und haben globalen Anspruch.

Ein Viertel der Unternehmen legt zudem freiwillig den unbereinigten Gender-Pay-Gap offen, zwei von fünf Unternehmen planen diesen Schritt. Am häufigsten betrifft dies Grundgehälter, seltener komplexe Vergütungsbestandteile.

Monitoring und Governance: Deutschland vorn

84 Prozent der deutschen Unternehmen nutzen Kennzahlen, um die Effekte von Transparenzmaßnahmen zu messen – deutlich mehr als im internationalen Vergleich. Ein Grund dafür: das seit 2017 geltende Entgelttransparenzgesetz mit individuellem Auskunftsrecht ab 200 Beschäftigten. Die EU-Richtlinie weitet diese Pflicht künftig auf Unternehmen jeder Größe aus.

Fast die Hälfte der Unternehmen berichtet zudem, dass Vergütungstransparenz bereits Thema auf Vorstandsebene ist, meist mit geteilter Zuständigkeit zwischen Gesamtvorstand, Ausschüssen oder HR. Damit ist klar: Transparenz ist eine Governance-Frage, nicht allein eine HR-Aufgabe.

Technologie und KI: Helfer mit Grenzen

Der Einsatz von Technologie steckt noch in den Kinderschuhen. Nur wenige deutsche Unternehmen nutzen bisher KI-gestützte Lösungen, rund jedes siebte setzt auf klassische HR-Tools. Hindernisse sind vor allem Datenschutzbedenken und Integrationsprobleme in bestehende Systeme.

Künstliche Intelligenz wird in diesem Kontext wohl keine dominierende Rolle spielen, sondern vor allem Analysen verfeinern und Entscheidungen objektiver machen. Klar ist aber: Mit zunehmenden ►

Berichtspflichten wird Technologie insgesamt unverzichtbar, insbesondere in großen, komplexen Organisationen.

Handlungsempfehlungen für HR

Die EU-Richtlinie ist mehr als eine gesetzliche Pflicht – sie ist ein Hebel für Fairness und Dialog. HR sollte jetzt aktiv werden und sich auf fünf Kernbereiche konzentrieren:

1. **Fundierte Datenbasis schaffen:** Vergütungsdaten konsolidieren, Lücken schließen und klare Definitionen festlegen;
2. **Führungskräfte befähigen:** Trainings und Leitlinien entwickeln, damit sie Gehaltsfragen souverän beantworten können;
3. **Kommunikation strukturieren:** eine klare Strategie mit konsistenten Botschaften aufsetzen;
4. **Governance einbinden:** Verantwortlichkeiten auf Vorstandsebene festlegen;
5. **Technologie nutzen:** HR-Analytics und Reportinglösungen gezielt einsetzen, um Effizienz und Mehrwert zu schaffen.

Als kurzfristige Maßnahmen empfehlen sich Pay-Gap-Analysen sowie eine transparente Dokumentation und Strukturierung des Vergütungssystems. Wer hier früh aktiv wird, erspart sich spätere Ad-hoc-Maßnahmen.

Transparenz als Wettbewerbsvorteil

Die EU-Richtlinie ist zweifellos ein Stresstest. Doch wer lediglich das Pflichtprogramm absolviert, ris-

kiert, an Glaubwürdigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Unternehmen, die proaktiv handeln, können Transparenz als strategisches Instrument nutzen – für mehr Fairness, eine stärkere Arbeitgebermarke und die nachhaltige Bindung der Mitarbeitenden. ◀



Florian Frank,
*Managing Director, Head of Work & Rewards
Deutschland und Österreich,
WTW*

*florian.frank@wtwco.com
www.wtwco.com*

Personalwirtschaft

09/10 2025
personalwirtschaft.de

ENTDECKEN SIE DIE NEUE PERSONALWIRTSCHAFT!

Wir haben das Fachmagazin für HR-Professionals auf das nächste Level gebracht. Freuen Sie sich auf starke Themen, kluge Perspektiven und 360° HR.

Aktuell für Sie im Magazin: Wie werde ich CHRO?

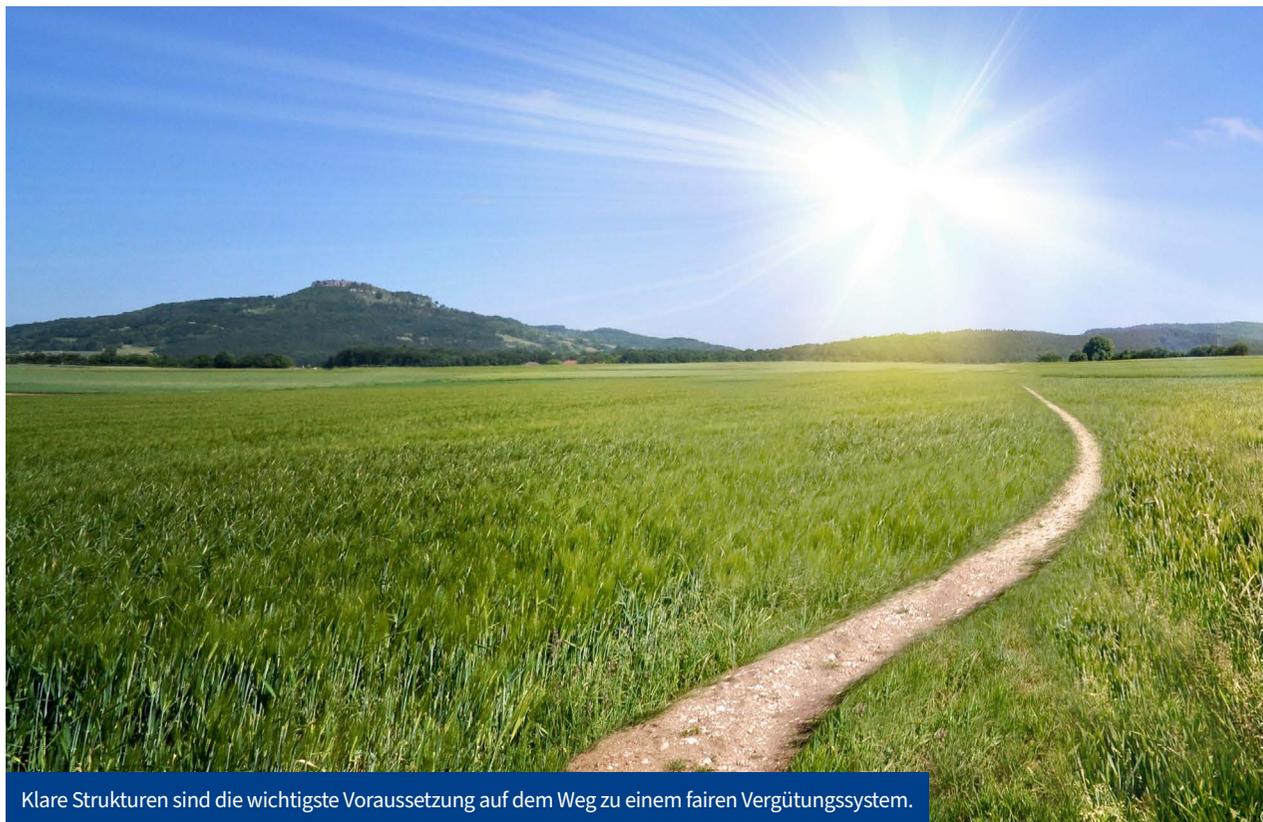


personalwirtschaft.de/e-paper

MIT KLAREN UND TRANSPARENTE STRUKTUREN UND KI ZU EINEM FAIREN VERGÜTUNGSSYSTEM

Transparenz in der Vergütung ist längst keine freiwillige Option mehr. Aufgrund von regulatorischem Druck, kulturellem Wandel und wachsendem Anspruch an Fairness wird das Thema immer bedeutsamer.

Von Dr. Michael Kind und Jörg Scholten



Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie und der Wertewandel in der Belegschaft erfordern in vielen Unternehmen ein Umdenken. Für Unternehmen stellt sich nun nicht mehr die Frage, ob sie transparent sein wollen, sondern wie sie Transparenz strategisch und effizient umsetzen.

Wer nicht auf Transparenz, insbesondere die Entgelttransparenz, vorbereitet ist, riskiert ab Mitte kommenden Jahres nicht nur Sanktionen, sondern er setzt auch das Vertrauen der Mitarbeitenden aufs Spiel. Und er riskiert letztlich, Talente zu verlieren.

Regulatorik trifft Wertewandel

Spätestens ab Juni 2026 sind Unternehmen in der Europäischen Union verpflichtet, ihre Entgeltstrukturen offenzulegen. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie fordert nicht nur, dass Unternehmen den Gender-Pay-Gap offenlegen, sondern sie verlangt auch nachvollziehbare Kriterien für die Entgeltfindung. Sie erzeugt individuelle Auskunftsansprüche und belegt die Unternehmen mit einer Informationspflicht über ihre Entgeltprozesse. ▶

Klare Strukturen sind die wichtigste Voraussetzung auf dem Weg zu einem fairen Vergütungssystem.

Parallel dazu verschieben sich auch die Erwartungen der Mitarbeitenden: Eine junge, kritische Generation fordert Fairness und Offenheit ein. Entgelt wird zum Gesprächsthema – nicht nur intern in den Unternehmen, sondern auch in sozialen Netzwerken und auf Bewertungsplattformen.

Transparenz: kein Selbstzweck

Ist Entgelttransparenz richtig implementiert, wird sie zum Treiber für Fairness, Motivation und Arbeitgeberattraktivität. Doch das gelingt nur, wenn Unternehmen ihre Hausaufgaben gemacht haben: Sie müssen Jobarchitekturen, Gehaltsbänder, Prozesse zur Gehaltsentwicklung, Benchmarking sowie Kommunikationskonzepte klar definiert und verankert haben. Eine transparente Vergütungsstruktur ist nicht nur Voraussetzung für rechtliche Konformität, sondern auch für Glaubwürdigkeit und Vertrauen.

Viele Unternehmen nicht vorbereitet

Eine aktuelle Kienbaum-Analyse zeigt: Nur ein kleiner Teil der Unternehmen ist bereits gut auf die Entgelttransparenz vorbereitet. Die Mehrheit befindet sich noch im Aufbau oder steht ganz am Anfang. Der Aufwand, ein strukturiertes und nachvollziehbares Vergütungssystem zu etablieren, hat bisher viele Unternehmen abgeschreckt. Somit fehlen in der Praxis oft klare Rollendefinitionen, konsistente Gehaltsbänder und valide Kriterien zur Stellenbewertung. Allerdings ist ohne diese Grundlagen Transparenz kaum umsetzbar, oder sie birgt sogar Risiken.

Was ein Vergütungssystem ausmacht

Damit Entgelttransparenz nicht zum Stressfaktor wird, reicht es nicht aus, einzelne Lücken zu schließen. Vielmehr braucht es ein in sich stimmiges System mit verschiedenen Bausteinen, das die vielfältigen Prozesse und Führungsentscheidungen zu einem kohärenten Gesamtbild verbindet. Auf diese Weise stellen Unternehmen sicher, dass eine faire Vergütung auch nachhaltig etabliert wird und nicht nach kurzer Zeit wieder Schief lagen oder Inkonsistenzen entstehen.

Zu den Bausteinen eines Vergütungssystems gehören:

- **Jobarchitektur:** Sie schafft einheitliche Rollenprofile, definiert Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Anforderungsniveaus. Nur wenn klar ist, welche Stellen vergleichbar sind, lassen sich faire Gehälter ableiten.
- **Gehaltsbänder:** Diese bilden den Orientierungsrahmen für die Vergütung einzelner Rollen. Sie sorgen für Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit – sowohl intern als auch im Abgleich mit dem Markt.
- **Vergütungskomponenten:** Neben dem Grundgehalt gehören variable Vergütungselemente, Benefits und Incentives zu einem vollständigen System. Transparenz verlangt, dass diese Bestandteile klar definiert und kommuniziert werden.
- **Prozesse zur Gehaltsentwicklung:** Kriterien für Beförderungen, Gehaltserhöhungen oder Bonuszahlungen müssen konsistent dokumentiert sein und angewendet werden. Gerade hier ent-

stehen ansonsten intransparente Spielräume, die den Verdacht der Ungleichbehandlung entstehen lassen.

- **Benchmarking und Marktvergleich:** Externe Daten dienen als Referenz, um Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen sich darauf verlassen können, dass Marktdaten in die Gestaltung und Weiterentwicklung der Vergütungssysteme einfließen.
- **Kommunikation und Change Management:** Das beste Vergütungssystem bleibt wirkungslos, wenn es nicht erklärt wird. Transparenz bedeutet, dass Mitarbeitende nachvollziehen können, warum sie in einer bestimmten Weise vergütet werden. Letztlich heißt das, bisher im Verborgenen getroffene Führungsentscheidungen offenzulegen und erklären zu können.
- **Monitoring und Compliance:** Fortlaufende Analysen, etwa zur Einhaltung von Equal-Pay-Anforderungen, helfen, Systeme zu verbessern und stärken das Vertrauen aller Beteiligten.

Das Zusammenspiel all dieser Elemente bildet ein robustes System. Transparenz bedeutet dabei nicht, jedes Gehalt offenzulegen, sondern den Mitarbeitenden die Logik hinter Vergütungsentscheidungen verständlich zu machen.

KI als Enabler für effiziente Vergütungssysteme

Auf diesem Fundament baut der strategische Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) auf. Moderne KI-Modelle unterstützen bereits heute bei der ►

Umsetzung der oben genannten Bausteine. Die KI kann Funktionsprofile analysieren, mit Markt- und Unternehmensdaten abgleichen und erste Vorschläge für Gehaltsbänder liefern.

Auch beim Benchmarking, der Gehaltsentwicklung oder im Performance Management bieten KI-gestützte Tools datenbasierte Entscheidungshilfen. Sie automatisieren und objektivieren Aufgaben, wo zuvor subjektive Einschätzungen dominierten, und machen komplexe Prozesse effizienter.

Ein Anwendungsfall ist das KI-unterstützte Grading. Dabei übernimmt die KI eine erste Analyse von Stellenprofilen und erstellt auf dieser Basis Vorschläge für die Einordnung in die Jobarchitektur. Zentrale Fragen werden so schnell beantwortet:

- Welche **Kompetenzen** erfordert die Rolle?
- Auf welchem **Level** innerhalb der Organisation ist sie anzusiedeln?
- Welche **Gehaltsspanne** ist angemessen?

Auf Basis von Funktionsbeschreibungen kann die KI eine erste Einschätzung abgeben, die anschließend Expertinnen und Experten auf Plausibilität prüfen und in die finale Entscheidung einbetten.

Der Vorteil liegt auf der Hand: Unternehmen sparen Zeit und Kosten und erhalten konsistente und marktgerechte Ergebnisse. Zudem können sie sich stärker auf die Kommunikation und Akzeptanz im Unternehmen konzentrieren.

Fazit: Jetzt die „Hausaufgaben“ angehen

Es ist unausweichlich, dass Unternehmen die Transparenzanforderungen umsetzen. Unternehmen, die heute ihre Hausaufgaben machen, kommen vor

die Welle und schaffen stressarm die Grundlage für rechtskonforme, akzeptierte und zukunftsfähige Vergütungssysteme. Transparenz ist dabei nicht Risiko, sondern vielmehr Katalysator, um zukunftsfähige Systeme und Prozesse zu schaffen, die Grundlage für mehr Fairness, Motivation und Arbeitgeberattraktivität sein können.

Künstliche Intelligenz kann dabei helfen, die notwendigen Rahmenbedingungen für ein stimmiges Vergütungssystem schneller, objektiver und effizienter zu generieren. Trotz aller technologischen Möglichkeiten gilt jedoch: KI kann unterstützen, aber den Menschen nicht ersetzen. Gerade bei sensiblen Themen wie Vergütung ist die Einbindung von HR, Führungskräften und Mitarbeitenden für Governance und Plausibilitätsprüfungen entscheidend. ◀



Dr. Michael Kind,
Director,
Kienbaum Consultants International

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



Jörg Scholten,
Managing Director & Partner,
Kienbaum Consultants International

joerg.scholten@kienbaum.de
www.kienbaum.de

IHR WEG ZUR ENTGELTTRANSPARENZ: EMPFEHLUNGEN FÜR DIE TECHNISCHE UMSETZUNG

Unternehmen, die frühzeitig in IT-Tools investieren und diese in ihre HR-Systeme integrieren, verschaffen sich Vorteile auf dem Weg zu Fair Pay.

Von Peter Devlin und Norbert Habeck



Noch hat Deutschland die EU-Entgelttransparenzrichtlinie nicht in nationales Recht überführt, muss dies aber bis spätestens Juni 2026 erledigen, um kein Vertragsverletzungsverfahren und finanzielle Sanktionen zu riskieren.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verfolgt das Ziel, das geschlechtsspezifische Entgeltgefälle, das in vielen Bereichen und Unternehmen noch zu finden ist, zu reduzieren. Zudem fordert die Richtlinie, dass die Kriterien zur Festlegung von Entgelthöhe und -struktur objektiv, geschlechtsneutral und nachvollziehbar sind.

Gesetzliche Anforderungen und Berichtspflichten

Gemäß der Richtlinie sind Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden künftig verpflichtet, umfangreiche Berichte vorzulegen. Die erste Berichtspflicht greift für größere Unternehmen bereits ab dem Jahr 2027 und bezieht sich auf das Kalenderjahr 2026. Unternehmen mit 250 oder mehr Mitarbeitenden müssen jährlich einen Bericht über das geschlechtsspezifische Entgeltgefälle veröffentlichen; Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitenden alle drei Jahre. ▶

Je früher, desto besser: Für Unternehmen zahlt es sich aus, auf dem Weg zu Entgelttransparenz in die IT-Systeme zu investieren.

Die Berichtsinhalte sind detailliert geregelt und umfassen unter anderem das geschlechtsspezifische Entgeltgefälle nach Vergütungsbestandteilen, Quartilen und ergänzenden Leistungen.

Übersteigt der Gender-Pay-Gap fünf Prozent und ist nicht objektiv erklärbar, ist eine gemeinsame Entgeltbewertung mit der Arbeitnehmervertretung verpflichtend.

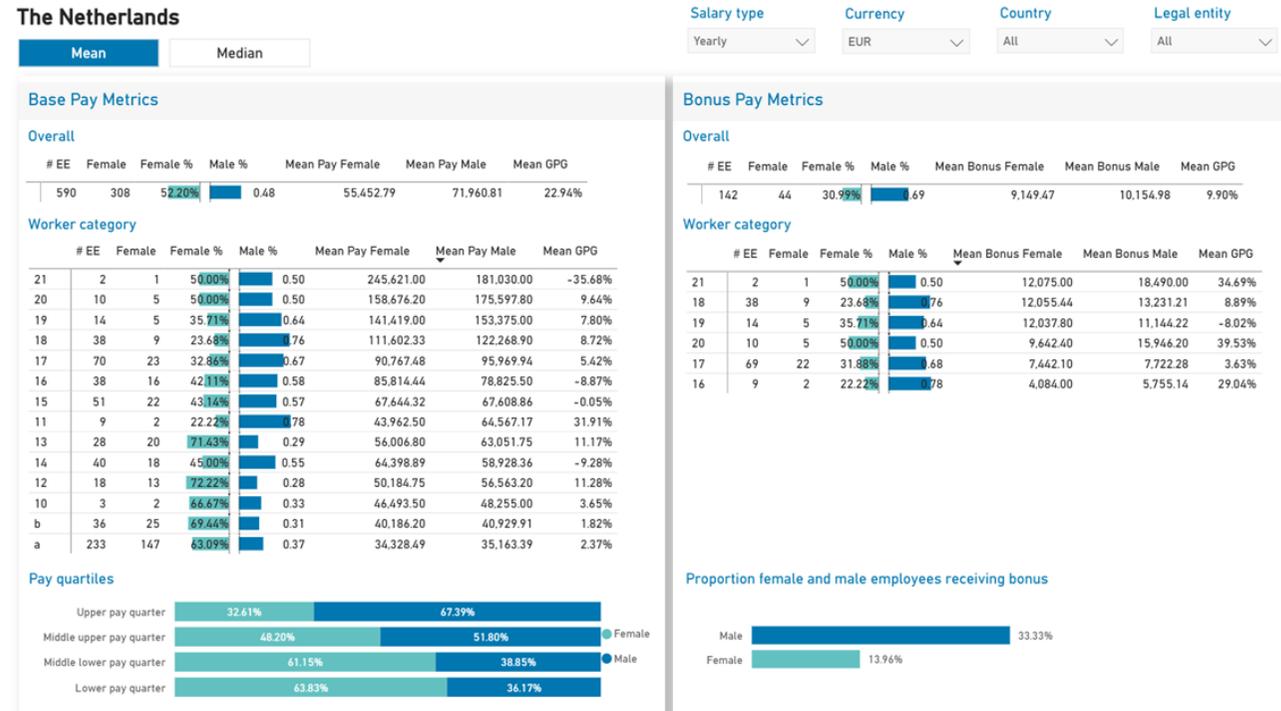
Systemintegration versus Insellösungen

Um die Anforderungen der Transparenzrichtlinie zu erfüllen, empfehlen wir Unternehmen, speziell dafür designte IT-Tools zu verwenden. Diese können entweder in bestehende IT-Landschaften – wie Workday, SAP SuccessFactors, Oracle und SAGE – integriert oder als Stand-alone-Lösungen für eine erste Standortbestimmung genutzt werden („First-Pay-Gap“). Die Umsetzung außerhalb bestehender Systeme ist zwar theoretisch möglich, aber aus Kapazitäts-, Datenschutz- und Compliance-Sicht nicht empfehlenswert.

Die Integration der neuen Tools in bestehende HR-IT-Landschaften kann für Unternehmen herausfordernd sein, bietet jedoch vor allem die Chance, Prozesse automatisieren, die Datenqualität verbessern und nachhaltig Compliance sicherstellen zu können. Es gilt dabei, die Kompatibilität mit bestehenden Systemen zu gewährleisten, Schnittstellen zu schaffen und Prozesse sowie Richtlinien anzupassen.

Die Datenintegration ist anspruchsvoll, da relevante Informationen häufig aus unterschiedlichen Quellen und Formaten stammen. Vergütungs-

Abbildung 1: Dashboards zeigen übersichtlich, wie sich Entgeltunterschiede zusammensetzen.



Quelle: Deloitte

bestandteile über Ländergrenzen hinweg zu harmonisieren, Beschäftigungsarten und Arbeitszeitmodelle zu vereinheitlichen sowie Beschäftigte eindeutig nach Geschlecht, Tätigkeit und Organisationszugehörigkeit zu ordnen, sind Aufgaben, die im Rahmen der Systemintegration effizient gelöst werden können.

Dabei sind ein robustes Datenmanagement und ein dynamischer Ansatz für Datenschutz und Data Governance unerlässlich. Auch müssen Unterneh-

men die Datenqualität sicherstellen, die Datenaufbereitung automatisieren und die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) einhalten. Darüber hinaus gilt es, länderspezifische Unterschiede in der Gesetzgebung zu beachten.

Sinn und Nutzen spezialisierter IT-Tools

Spezialisierte IT-Tools bieten Unternehmen entscheidende Vorteile bei der Umsetzung der Richtlinie. Sie ermöglichen, den Status quo der ►

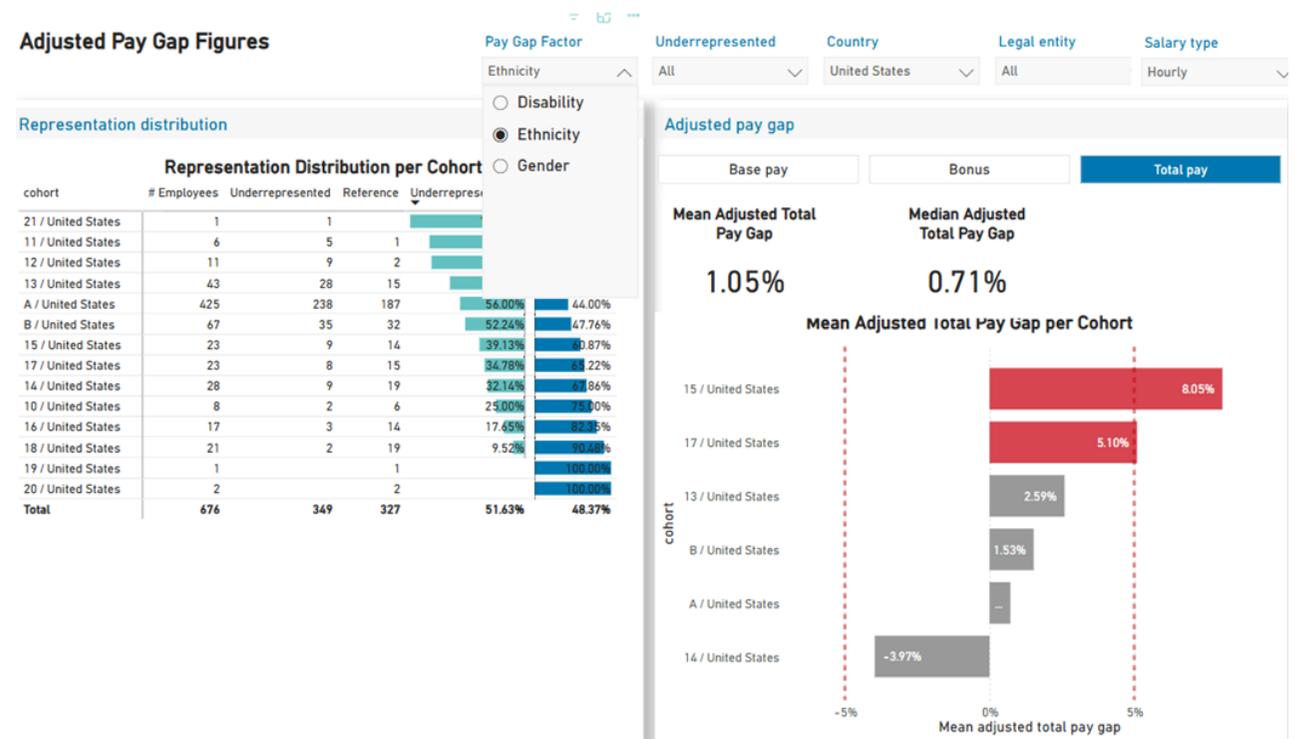
Personalkosten zu analysieren und den Gender-Pay-Gap nach verschiedenen Kriterien, beispielsweise Jobkategorie, Geschäftsbereich oder Arbeitsort, zu ermitteln.

Darüber hinaus unterstützen sie mit szenario-basierten Simulationen den Vergütungsrevisionsprozess. Die Tools bieten detaillierte Dashboards (siehe Abbildungen) mit umfangreichen Filteroptionen, sodass Unternehmen gezielt Ursachen für Entgeltunterschiede identifizieren und Maßnahmen ableiten können.

Die Integration solcher Tools in bestehende HR-IT-Landschaften ist mit Blick auf Effizienz und Compliance sinnvoll. Die Integrationstiefe kann dabei je nach System variieren. Die Tools unterstützen sowohl bei der Berechnung des unbereinigten als auch des bereinigten Gender-Pay-Gaps mittels multipler Regressionsanalysen. Sie ermöglichen Outlier-Analysen – also die Suche nach „Ausreißern“ bei den Daten – sowie Simulationen und Szenarien zur Budgetabschätzung bei Vergütungsanpassungen. Zudem bieten sie Compliance-Vorlagen für lokale Reportings, Fristen-Management und rollenbasierte Zugriffsrechte.

Die Tools verfügen über vorgefertigte Schnittstellen und flexible Datenintegrationsschichten (sogenannte Integration Layer), die einen automatisierten, bidirektionalen Datenfluss zwischen den HR-Systemen und der Analyseplattform ermöglichen. So können Datenflüsse automatisiert, Berichte direkt im HR-System bereitgestellt und kontinuierliche Reporting-Updates gewährleistet werden.

Abbildung 2: Auf einen Blick sehen Unternehmen, ob sie den Anforderungen der Transparenzrichtlinie entsprechen.



Quelle: Deloitte

Methodische Qualitätssicherung

Die methodische Qualitätssicherung ist ein zentrales Element der Umsetzung.

Die Analyse folgt einem mehrstufigen Vorgehen, und zwar:

- Datenvorbereitung,
- Berechnung des unbereinigten und des bereinigten Gender-Pay-Gaps,
- Outlier-Analyse und
- Regression und Reporting.

Die Methodik muss nachvollziehbar, replizierbar, anpassbar und frei von Bias sein. Die Tools bieten hierfür standardisierte Workflows, automatisierte Datenaufbereitung und Validierungsschritte. Durch regelmäßige Überprüfung der Methoden und Ergebnisse wird sichergestellt, dass die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie erfüllt werden.

Die Nutzung spezialisierter IT-Tools und deren Integration in bestehende HR-IT-Landschaften ermöglichen eine effiziente, automatisierte und ►

nachhaltige Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Unternehmen profitieren von automatisierten, gesetzeskonformen Prozessen, fundierten Analysen und einer transparenten, fairen Vergütungskultur.

IT-Tools als Enabler für nachhaltige Compliance

Ein zusätzlicher Vorteil einer vollintegrierten IT-Tool-Lösung ist, dass sich im mittel- bis langfristigen Betrachtungszeitraum häufig geringere Gesamtkosten ergeben als bei Lösungen, die nicht vollintegriert sind. Während nicht integrierte Ansätze kurzfristig weniger Implementierungsaufwand verursachen können, amortisieren sich Investitionen in eine in-

Vorteile einer integrierten IT-Tool-Lösung

Unternehmen, die eine vollintegrierte IT-Tool-Lösung in ihrer HR-IT-Landschaft nutzen, profitieren insbesondere von:

- einer automatisierten Datenaufbereitung und -integration, auch aus heterogenen Systemen,
- der direkten Einbindung der Analyse- und Reporting-Prozesse in bestehende HR-Workflows,
- einer erhöhten Datenqualität und Prozesssicherheit,
- effizientem Fristen-Management und Compliance-Tracking,
- Skalierbarkeit für internationale Anforderungen und länderspezifische Besonderheiten,
- Flexibilität für zukünftige Erweiterungen, beispielsweise KI-gestützte Analysen,
- im mittel- bis langfristigen Betrachtungszeitraum häufig geringeren Gesamtkosten im Vergleich zu nicht vollintegrierten Lösungen.

tegrierte Lösung durch die Automatisierung, die Wiederverwendbarkeit der Datenstrukturen und die nachhaltige Sicherstellung der Compliance über mehrere Berichtszyklen hinweg. Die Integration von IT-Tools in die HR-IT-Landschaft bietet zudem die Möglichkeit, zukünftige Entwicklungen wie KI-unterstützte Prozesse oder weitergehende regulatorische Anforderungen flexibel abzubilden.

Fazit

Die Nutzung spezialisierter IT-Tools und deren Integration in bestehende HR-IT-Landschaften empfehlen wir für die effiziente und nachhaltige Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ausdrücklich. Unternehmen, die frühzeitig in die technische und organisatorische Umsetzung investieren, verschaffen sich einen klaren Vorteil – nicht nur in Bezug auf Compliance, sondern auch hinsichtlich Arbeitgeberattraktivität und nachhaltiger Unternehmensführung. ◀



Peter Devlin,
Partner,
Deloitte Consulting

pdevlin@deloitte.de
www.deloitte.de

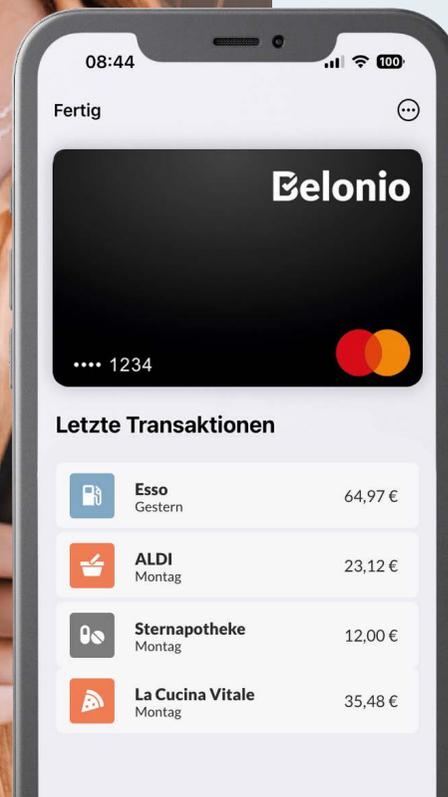


Norbert Habeck,
Manager,
Deloitte Consulting

nhabeck@deloitte.de
www.deloitte.de



Mitarbeitende motivieren mit der **Belonio Card** und dem 50 € Sachbezug!



- ✓ Alle Mastercard Akzeptanzstellen
- ✓ Lebensmittel, Tanken, Shoppen u.v.m.
- ✓ Regionalen Einzelhandel unterstützen
- ✓ Nachhaltig: Jetzt mit virtueller Karte!

Individuelles Angebot sichern!



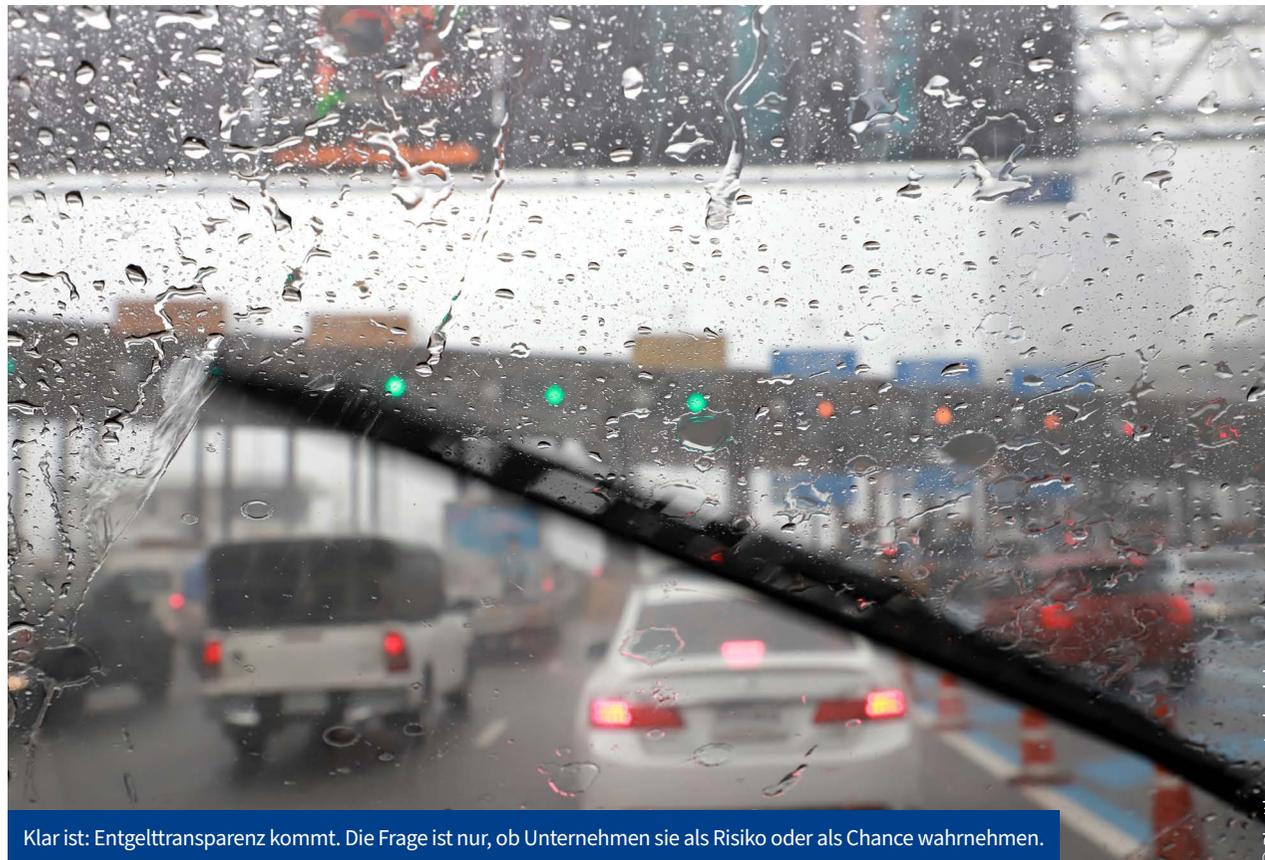





VERGÜTUNGSTRANSPARENZ: MEHR ALS EINE COMPLIANCE-AUFGABE

Die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist auch eine Chance für den kulturellen Wandel in Unternehmen.

Von Michael Eger, Mareike Feilhuber und Oliver Baierl



Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie geht weit über technische Berichtspflichten hinaus. Sie fordert nicht nur, Daten zum Gender-Pay-Gap zu erheben, sondern rückt vor allem die Transparenz bei Gehaltsstrukturen in den Mittelpunkt. Das schafft auch eine neue Kultur.

Ziel der EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist es, Lohndiskriminierung, etwa aufgrund des Geschlechts, abzubauen. Doch das ist nur ein Aspekt. Denn ein weiterer Aspekt, nämlich, dass sich mit transparenten Strukturen die Unternehmenskultur verändert, wird in Diskussionen oft vergessen. Die Frage, wie Organisationen mit dieser neuen Offenheit umgehen, ist daher mindestens ebenso wichtig wie die rechtliche Umsetzung.

Neue Pflichten für Unternehmen

Kernstück der Richtlinie ist das Recht der Mitarbeitenden, Informationen über ihr Gehalt und das von Kolleginnen und Kollegen zu erhalten. Unternehmen haben damit neue Pflichten; sie müssen künftig offenlegen, nach welchen Kriterien sie Gehälter festgelegt haben. Zudem müssen sie nachwei- ▶

sen, dass diese Kriterien objektiv und geschlechtsneutral sind.

Darüber hinaus haben Beschäftigte Anspruch auf Auskunft über die durchschnittliche Vergütung in Vergleichsgruppen, also bei Mitarbeitenden, die gleiche oder gleichwertige Arbeit leisten – aufgeschlüsselt nach deren Geschlecht. Diese Informationen müssen Unternehmen in einer leicht zugänglichen Form zur Verfügung stellen. Sie sind verpflichtet, mindestens einmal jährlich auf das Auskunftsrecht hinzuweisen.

Ein weiterer Punkt betrifft die Offenlegung von Gehaltsinformationen im Bewerbungsprozess. Künftig müssen Arbeitgeber Bewerbenden Informationen über das Einstiegsgehalt oder die Gehaltsspanne für eine Stelle geben. Gleichzeitig ist es verboten, nach dem bisherigen Gehalt des Bewerbers oder der Bewerberin zu fragen. Ziel ist es, faire Verhandlungen zu ermöglichen und den Einfluss vergangener Einkommensunterschiede zu begrenzen.

Transparenz entlang des Employee Lifecycles

Diese Vorgaben greifen tief in bestehende HR-Prozesse ein – vom Recruiting über Onboarding bis hin zum Performance Management. Und sie betreffen sowohl HR als auch Führungskräfte und Mitarbeitende. Das verdeutlicht: Transparenz ist kein Randthema, sondern betrifft alle Stationen des Employee Lifecycles.

Besonders sichtbar wird der Wandel, wenn wir einen Blick auf die typischen Stationen im Lebenszyklus von Mitarbeitenden werfen:

Recruiting: Entgegen einem weit verbreiteten Mythos müssen Gehaltsinformationen nicht zwingend in der Stellenanzeige stehen. Sie müssen jedoch im Laufe des Bewerbungsprozesses transparent gemacht werden. Viele Unternehmen werden sich trotzdem für die Aufnahme in die Anzeige entscheiden, auch, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Jedes Unternehmen steht hierbei vor einer Grundsatzentscheidung: Möchte es offen mit Gehaltsangaben werben, oder möchte es sich zunächst auf die (noch zu definierenden) landesspezifischen gesetzlichen Mindestvorgaben beschränken?

Onboarding: Neue Mitarbeitende werden künftig stärker darauf achten, wie die kommunizierten Gehaltsspannen gelebt werden. Versprechen und Realität müssen zueinander passen. Ansonsten entsteht Misstrauen schon zu Beginn der Zusammenarbeit.

Performance-Gespräche: Bisher ging es in Mitarbeitendengesprächen oft primär um Leistung und Entwicklung. Mit der EU-Richtlinie wird Gehalt hier ein viel stärker beachtetes Thema. Führungskräfte müssen erklären können, warum eine Person genauso vergütet wird wie eine andere – und das auf Basis nachvollziehbarer, fairer Kriterien.

Beförderungen: Besonders kritisch wird es bei Karriere- und Beförderungsgesprächen. Beschäftigte interessiert weniger die politische Intention der Richtlinie (das Auflösen des Gender-Pay-Gaps) als vielmehr: Wo stehe ich individuell im Gehaltsgefüge? Wer in der nächsten Rolle weniger verdient als Kolleginnen oder Kollegen, wird dies hinterfragen – und zwar auf Basis der neuen Auskunftsrechte.

Austritte: Auch im Offboarding werden Gehaltsfragen eine größere Rolle spielen. Abwandernde Mitarbeitende nehmen ihr Wissen über Vergütungsstrukturen mit und teilen es häufig mit dem Markt. Hier zeigt sich, dass eine faire und transparente Gehaltspolitik nachhaltig wirkt.

Diese Beispiele verdeutlichen: Die Anforderungen der Richtlinie betreffen nicht nur technische Systeme oder Berichte, sondern verändern das tägliche Miteinander.

Transparenz als kulturelle Herausforderung

Während sich die öffentliche Debatte stark auf die Berechnung des Gender-Pay-Gaps konzentriert, liegt die eigentliche Sprengkraft der Richtlinie in einem anderen Punkt: der Normalisierung von Gehaltsgesprächen.

In vielen Unternehmen gilt Gehalt bislang als vertrauliches Thema, über das weder Mitarbeitende noch Führungskräfte gern sprechen. Mit der neuen Rechtslage werden solche Tabus jedoch zunehmend unhaltbar. Beschäftigte erhalten nicht nur das Recht, Informationen einzufordern, sondern auch, diese mit Kolleginnen und Kollegen zu teilen. Unternehmen dürfen die Weitergabe von Gehaltsinformationen nicht mehr untersagen.

Das führt unweigerlich zu mehr Diskussionen innerhalb der Belegschaft und damit auch zu potenziellen Konflikten. Unterschiede, die bislang unsichtbar waren, treten plötzlich offen zutage: Warum verdient jemand im gleichen Team mehr? Wieso sind Gehälter zwischen Abteilungen unterschiedlich hoch? Sind die Unterschiede gerechtfertigt? ►

Dabei zeigen sich deutliche Generationenunterschiede: Ältere Mitarbeitende empfinden Gehalt häufig als ein privates, sensibles Thema, über das sie nicht sprechen. Jüngere Beschäftigte – insbesondere die Generation Z – gehen dagegen viel offener mit Gehaltsfragen um und tauschen sich selbstverständlich mit Kolleginnen, Kollegen oder im Freundeskreis darüber aus.

Hier entsteht ein kultureller Bruch: Was bisher hinter verschlossenen Türen verhandelt wurde, wird nun offen ausgesprochen. Viele Führungskräfte, die bislang nicht regelmäßig über Gehaltsfragen sprechen mussten, haben somit eine neue Aufgabe.

Warum Change Management unverzichtbar wird

Die eigentliche Herausforderung der EU-Richtlinie liegt daher nicht nur in der technischen Umsetzung – beispielsweise der Datenerhebung oder der Berichtsformate –, sondern auch im kulturellen Wandel, den die Transparenz erzwingt. Genau hier kommt Change Management ins Spiel.

Ein strukturierter Prozess hilft, Unsicherheiten zu reduzieren, Stakeholder einzubinden und eine gemeinsame Haltung zu entwickeln. Dabei sind fünf Aspekte ausschlaggebend:

1. Align – Vision entwickeln

Unternehmen sollten zunächst klären, wie sie Transparenz verstehen und welchen Stellenwert sie ihr geben wollen. Geht es nur um die Erfüllung gesetzlicher Mindestanforderungen? Oder soll Transparenz aktiv genutzt werden, um Vertrauen zu schaffen und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen?

Dabei spielt die Ausgangssituation eine zentrale Rolle. Organisationen, die ohnehin überdurchschnittlich gut zahlen oder ein klares, faires Vergütungsmodell etabliert haben, können Transparenz deutlich offensiver nutzen und im Recruiting gezielt kommunizieren. Unternehmen, die stark an Tarifverträge gebunden sind, haben es vergleichsweise leicht, da Gehaltsstrukturen ohnehin transparent und nachvollziehbar sind.

In Firmen mit individuell, intransparent festgelegten Gehältern ist die Herausforderung größer: Hier ist eine Jobarchitektur essenziell, also ein strukturiertes Modell, das Rollen klar nach Funktion, Level und Verantwortung definiert. Solch ein Rahmen schafft Vergleichbarkeit, belegt rationale Gehaltsentscheidungen und ist in einem transparenten Umfeld kaum zu umgehen.

2. Engage – Stakeholder einbinden

Transparenz betrifft nicht nur HR und Vergütung, sondern auch das Top-Management, Führungskräfte, Betriebsräte, Mitarbeitende und Bewerberinnen sowie Bewerber. Alle Gruppen haben unterschiedliche Erwartungen – und diese müssen verstanden und berücksichtigt werden.

3. Communicate – Botschaften entwickeln

Gehalt ist ein sensibles Thema. Unternehmen brauchen eine klare Storyline: Warum wird Transparenz eingeführt? Welche Werte stehen dahinter? Und wie profitieren Mitarbeitende und Organisation? Eine konsistente Kommunikation verhindert Missverständnisse.

4. Enable – Befähigung schaffen

Führungskräfte und HR Business Partner müssen in die Lage versetzt werden, über Gehalt zu sprechen und auch Verantwortung zu übernehmen, etwa bei der Begründung der Gehaltshöhe. Dafür sind Trainings, Guidelines und Gesprächshilfen nötig. Insbesondere kann eine Jobarchitektur herangezogen werden, um Strukturen zu erklären und zu rechtfertigen.

5. Activate – Prozesse umsetzen

Am Ende müssen die neuen Transparenzanforderungen in konkrete Prozesse und interne Richtlinien übersetzt werden: in Stellenausschreibungen, HR-Systeme und jährliche Mitarbeitergespräche. Entscheidend ist, dass Unternehmen dabei die ursprüngliche Vision nicht aus den Augen verlieren.

Dieser Prozess zeigt: Pay Transparency ist kein reines HR-Thema, sondern eine Führungs- und Kultur-aufgabe.

Die eigentliche Herausforderung der EU-Richtlinie liegt nicht nur in der technischen Umsetzung, sondern auch im kulturellen Wandel, den die Transparenz erzwingt.

Potenziale einer offenen Gehaltskultur

Natürlich birgt Transparenz Risiken: Sie kann Unzufriedenheit und sogar Neid schüren, ►

wenn Unterschiede nicht nachvollziehbar sind. Gleichzeitig eröffnet sie Unternehmen aber auch Chancen, wenn sie sie aktiv gestalten.

- **Vertrauen stärken:** Wer offenlegt, nach welchen Kriterien Gehälter festgelegt werden, zeigt Fairness und reduziert Spekulationen.
- **Arbeitgeberattraktivität steigern:** Gerade jüngere Generationen legen Wert auf Transparenz und Offenheit. Unternehmen, die dies glaubwürdig leben, positionieren sich herausragend im Wettbewerb um Talente.
- **Interne Gerechtigkeit fördern:** Offene Diskussionen über Gehalt zwingen dazu, unfaire Strukturen zu überprüfen. Das bietet die Chance, echte Gleichstellung voranzubringen.

Die Richtlinie kann somit nicht nur eine regulatorische Last bedeuten, sondern auch ein Instrument sein, um die Unternehmenskultur zu stärken.

Regulatorik als Chance für den Kulturwandel

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie wird Unternehmen in Deutschland in den kommenden Jahren stark beschäftigen. Wer das Thema nur als Pflichtübung betrachtet, läuft Gefahr, rechtlich zwar compliant zu sein, kulturell aber in Konflikte zu geraten.

Richtig verstanden, bietet Transparenz die Möglichkeit, Vertrauen aufzubauen, die Arbeitgebermarke zu stärken und langfristig die Mitarbeiterbindung zu erhöhen. Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen das Thema nicht auf eine reine Betrachtung der Vergütungshöhen und das Schließen

von Pay-Gaps reduzieren, sondern es als gesamtorganisationalen Change-Prozess begreifen – gestützt durch eine solide Jobarchitektur.

Die Botschaft ist klar: Transparenz wird kommen. Die Frage ist nur, ob Unternehmen sie als Risiko erleben oder sie als Chance im Rahmen ihrer aktuellen Transformation sehen und entsprechend gestalten. ◀



Michael Eger,
Partner,
Mercer Deutschland

michael.eger@mercer.com
www.mercer.de



Mareike Feilhuber,
Principal,
Mercer Deutschland

mareike.feilhuber@mercer.com
www.mercer.de



Oliver Baierl,
Senior Principal,
Mercer Deutschland

oliver.baierl@mercer.com
www.mercer.de

ENTGELTTRANSPARENZ IN DER PRAXIS: WAS UNTERNEHMEN JETZT BEACHTEN MÜSSEN

Die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz bringt weitreichende Änderungen für Unternehmen. Wie können sich Comp-&Ben-Experten vorbereiten?

Von Henning Curti, Wolfgang Hardt, Marie-Lena Kreutzer und Sarah Romero Holanda



Die 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“ hat zum Ziel, geschlechterbedingte Lohndiskriminierung von Frauen zu bekämpfen. Sie verpflichtet private und öffentliche Arbeitgeber gleichermaßen.

Die zentralen Pflichten sind:

- Unternehmen müssen Arbeitnehmenden auf Verlangen **Auskunft über die durchschnittlichen Entgelthöhen** erteilen, aufgeschlüsselt nach Geschlecht und für Beschäftigte, die gleiche oder gleichwertige Tätigkeiten ausüben.
- Je nach Mitarbeiterzahl müssen Unternehmen einen **Bericht zum Entgeltgefälle** im Unternehmen (Gender-Pay-Gap) offenlegen.
- Zudem müssen Unternehmen eine **gemeinsame Entgeltbewertung** mit der Arbeitnehmervertretung durchführen, wenn in einer Gruppe von Mitarbeitenden, die die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten, ein ►

Unternehmen sollten gehaltsrelevante Entscheidungen dokumentieren, damit sie nicht in Erklärungsnot geraten, wenn ein Gender-Pay-Gap besteht.

geschlechtsspezifisches Entgeltgefälle (Gender-Pay-Gap) von mehr als fünf Prozent festgestellt wird.

Die Richtlinie wurde bislang noch nicht in deutsches Recht umgesetzt. Die Bundesministerin für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Karin Prien – auch zuständig für Gleichstellung –, hat zu diesem Zweck die „Kommission zur bürokratiearmen Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie“ eingesetzt. Dies hatte der Koalitionsvertrag vorgesehen. Die Kommission soll bis Ende Oktober 2025 einen entsprechenden Vorschlag für die Umsetzung der Richtlinie vorlegen. Anschließend soll zeitnah das Gesetzgebungsverfahren eingeleitet werden. Ziel ist, die durch die Richtlinie vorgeschriebene Umsetzungsfrist bis zum 7. Juni 2026 einzuhalten.

Viele Unternehmen haben bereits mit den Vorbereitungen auf die neue Gesetzeslage begonnen und warten nicht darauf, dass das Gesetzgebungsverfahren abgeschlossen ist. Ihre Vorbereitungen bestehen vor allem darin, (Vergütungs-)Daten zu sammeln, die Definition von Arbeitnehmergruppen zu prüfen und gegebenenfalls anzupassen sowie Gender-Pay-Gaps in den Mitarbeitendengruppen zu berechnen. Dabei sehen sich Unternehmen gleich mit mehreren Unklarheiten in der Richtlinie konfrontiert. Dies erschwert die Vorbereitungen.

Individueller Auskunftsanspruch

Für die Mitarbeitenden ist vor allem der individuelle Auskunftsanspruch der EU-Richtlinie von Bedeu-

tung. Diesen können sie grundsätzlich ab dem ersten Tag in Anspruch nehmen, an dem die Richtlinie in nationales Recht umgesetzt wird. Für Unternehmen ist dieser Anspruch somit noch vor dem Bericht über den Gender-Pay-Gap relevant.

Unternehmen sollen gehaltsrelevante Entscheidungen dokumentieren. So kommen sie nicht in Erklärungsnot, wenn es ein Gender-Pay-Gap gibt.

Auf welchen Zeitraum sich der Auskunftsanspruch bezieht, ist zurzeit unklar. Die Richtlinie spricht von Bruttojahresentgelt, das sich nach allgemeinem Verständnis auf ein Kalenderjahr bezieht. Auch das aktuelle deutsche Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG), das Arbeitnehmern seit 2017 einen individuellen Auskunftsanspruch einräumt – wenn auch unter anderen Voraussetzungen als die Richtlinie –, gibt vor, dass sich der Auskunftsanspruch auf das vorige Kalenderjahr bezieht.

Es ist allerdings auch eine andere Deutung oder nationale Umsetzung denkbar, etwa, dass sich der Auskunftszeitraum am Geschäftsjahr orientiert oder jeweils die letzten zwölf Monate vor dem Auskunftsverlangen ausschlaggebend sind. Insbesondere für Unternehmen, deren Geschäftsjahr vom Kalenderjahr abweicht, wäre eine Orientierung am Geschäftsjahr wünschenswert, denn dies würde insbesondere die Erfassung variabler Vergütungsbestandteile erleichtern.

Auch eine unterjährige Beförderung ist eine Herausforderung, da diese in der Regel nicht nur mit einem höheren Gehalt, sondern auch mit anderen Tätigkeiten einhergeht. Dabei stellt sich die Frage, welche Vergleichsgruppe relevant ist: die vor oder die nach der Beförderung? Der Gesetzgeber könnte für solche Fälle vorsehen, dass sich das Auskunftsrecht auf beide Datensätze erstreckt, damit Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowohl vergangene als auch aktuelle Diskriminierungen nachvollziehen können.

Sobald der auskunftsrelevante Zeitraum feststeht, stellt sich eine weitere Frage, nämlich, über welche Vergütung das Unternehmen Auskunft geben muss: Geht es um die Vergütung, die im Auskunftszeitraum tatsächlich ausgezahlt wurde („Zuflussprinzip“), oder um diejenige, die für den Auskunftszeitraum gezahlt wird? Bezogen auf das Grundgehalt ergeben sich hierbei keine Besonderheiten. Boni werden jedoch in der Regel für ein Jahr jeweils im Folgejahr ausgezahlt.

Diese Thematik ergibt sich analog bei der Berichterstattung nach § 162 Aktiengesetz (AktG) über die Vergütungen von Vorständen börsennotierter Aktiengesellschaften. Aufgrund einer Auslegungshilfe „Fragen und Antworten: Erstellung eines Vergütungsberichts“, die das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) im Dezember 2021 vorgelegt hat, hat sich eine Berichterstattung „für das Jahr“ als Marktstandard etabliert, ohne dass eine Berichterstattung nach dem „Zuflussprinzip“ ausgeschlossen wird. Es ist noch offen, ob auch beim künftigen Entgelttransparenzgesetz diese Dualität möglich sein wird. ►

Unternehmen stehen zudem vor der Entscheidung, ob sie über die verpflichtenden Angaben hinaus freiwillig zusätzliche Informationen bereitstellen möchten. Beispielsweise könnten sie die Stellenbewertung erläutern oder erklären, wie sich die Vergütung zusammensetzt. Dies kann Mitarbeitenden dabei helfen, die Vergütungen besser einzuordnen. Zudem kann es Vertrauen schaffen.

Auch die organisatorische Umsetzung des Auskunftsprozesses wirft Fragen auf. Wer erstellt die Informationen? Wer kommuniziert sie? Wenn die Personalabteilung die Auskünfte zentral bearbeitet, kann dies zu erheblichem Mehraufwand führen. Werden Führungskräfte eingebunden, müssen diese über ausreichendes Wissen zur Vergütungsstruktur verfügen, um die Informationen kompetent vermitteln zu können. Somit erfordert die Vorbereitung auf die Erfüllung des Auskunftsanspruchs auch, dass Unternehmen einen stringenter Prozess erarbeiten.

Bericht über den Gender-Pay-Gap

Ein weiterer zentraler Bestandteil der Richtlinie ist, dass Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden verpflichtet sind, Bericht über die Lohnlücke zwischen Frauen und Männern zu erstatten. Zunächst stellt sich dabei die Frage, wie gleiche oder gleichwertige Arbeit definiert wird. Eine objektive, geschlechtsneutrale Funktionsbewertung ist unerlässlich. Doch auch danach bleibt die Herausforderung bestehen, sinnvolle Vergleichsgruppen zu bilden, beispielsweise nach „Job Family“ oder „Grade“.

Während homogene und damit möglicherweise kleine Gruppen zu geringeren Gender-Pay-Gaps füh-

ren mögen, ist die statistische Auswertbarkeit der Vergütungen bei zu kleinen Gruppen nicht mehr gegeben. Daher sollten Unternehmen auf eine ausreichende Gruppengröße achten und gegebenenfalls auch Vergleichsgruppen über mehrere Legaleinheiten bilden, solange diese einheitliche Vergütungsregeln anwenden (etwa Konzernbetriebsvereinbarungen oder konzernweite Tarifverträge).

Für die Analyse selbst ist eine klare Definition der einbezogenen Vergütungsbestandteile erforderlich. Neben dem Grundgehalt sind Boni, mehrjährige variable Vergütungsbestandteile, die betriebliche Altersversorgung und weitere Benefits relevant. Für die Berechnung bereinigter Gender-Pay-Gaps müssen zudem Faktoren wie Berufserfahrung, Ausbildung und Betriebszugehörigkeit berücksichtigt werden. Diese Daten müssen Unternehmen erheben und konsolidieren, was insbesondere bei historisch gewachsenen Systemen herausfordernd sein kann.

Gemeinsame Entgeltbewertung

Stellen Unternehmen einen Gender-Pay-Gap von über fünf Prozent in einer Gruppe von Arbeitnehmenden fest, der nicht objektiv erklärbar ist, sieht die Richtlinie eine gemeinsame Entgeltbewertung mit der Arbeitnehmendenvertretung vor. Auch hier stellen sich praktische Fragen: Wie genau läuft dieser Prozess ab? Wer ist Ansprechpartner: Gewerkschaft oder Betriebsrat? Wie soll vorgegangen werden, wenn das Unternehmen weder einen Haustarifvertrag geschlossen noch durch einen Arbeitgeberverband an einen Tarifvertrag gebunden ist und kein Betriebsrat besteht? Wie werden

die Ergebnisse in konkrete Maßnahmen überführt? Außerdem ist bislang ungeklärt: Bedingt ein Entgeltgefälle von über fünf Prozent eine Entgeltbewertung für alle Gruppen beim Unternehmen oder nur für die Gruppe, in der ein solches Gefälle festgestellt wurde?

Der Wortlaut der Richtlinie hierzu ist weit gefasst. Dem Wortlaut nach ist Ersteres zumindest möglich. Sinnvoll könnte es allerdings sein, die gemeinsame Entgeltbewertung auf eben diejenigen Gruppen zu beschränken, die die Entgeltbewertung ausgelöst haben. Grundsätzlich ist zu bedenken, dass jede gemeinsame Entgeltbewertung aufwendig und zeitintensiv ist und möglicherweise der betrieblichen Mitbestimmung unterliegt. Das gilt unabhängig davon, ob sie für einzelne Gruppen oder das gesamte Unternehmen durchgeführt wird. Unternehmen sollten daher prüfen, ob sie ein mögliches Entgeltgefälle innerhalb des von der Entgelttransparenzrichtlinie vorgegebenen Zeitrahmens von sechs Monaten beseitigen können.

Fazit

Es zeigt sich: Die Richtlinie bringt weitreichende Veränderungen. Diese werfen technische, organisatorische und kulturelle Fragen auf. Unternehmen, die sich frühzeitig mit den Anforderungen auseinandersetzen, können Risiken minimieren und einen wichtigen Beitrag zu mehr Fairness und Transparenz leisten. Zukünftig sollten gehaltsrelevante Entscheidungen lückenlos dokumentiert werden, damit Unternehmen nicht in Erklärungsnot geraten, wenn ein Gender-Pay-Gap festgestellt wird. ►

Es bleibt zu hoffen, dass die Mitgliedstaaten die dargestellten Fragen klären und mittels konkreter Vorschriften verlässliche Grundlagen für Unternehmen schaffen. Für Deutschland können wir uns – hoffentlich – ab Ende Oktober ein klareres Bild machen, wenn die Kommission ihren Entwurf vorgelegt hat. ◀



Henning Curti,
Partner, People Advisory Services Tax, Rewards & People Transactions,
EY Tax Steuerberatungsgesellschaft

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



Wolfgang Hardt,
Partner,
EY Law

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



Marie-Lena Kreutzer,
Managerin, People Advisory Services,
EY Tax Steuerberatungsgesellschaft

marie-lena.kreutzer@de.ey.com
www.de.ey.com



Sarah Romero Holanda,
Rechtsanwältin,
EY Law

sarah.romero.holanda@de.ey.com
www.de.ey.com

BETRIEBLICHE auf den Punkt gebracht! ALTERSVORSORGE

Im Personalwirtschaft-Dossier erwarten Sie:

- Ideen & Impulse für Ihre HR-Praxis
- Daten, Fakten, Hintergründe
- Analysen & Entscheidungshilfen



bAV
DOSSIER



Mehr erfahren

Personalwirtschaft

Pw+

personalwirtschaft.de/dossiers

WIE DIE BANK ING DEUTSCHLAND GENDERGERECHTE VERGÜTUNG NACHHALTIG VERANKERT

Banken, die an die Institutsvergütungsverordnung gebunden sind, haben eine gute Startposition bei der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie.

Von Christiane Siemann



Finanzinstitute leiden bekanntermaßen nicht an einer Unterregulierung. Banken, die bereits der Institutsvergütungsverordnung (IVV) unterliegen, haben den Vorteil, dass sie schon einige Schritte weiter in Richtung EU-Entgelttransparenzrichtlinie sind als andere Unternehmen. Jedoch sind auch sie noch nicht am Ziel, wie Lisa Marie Schmedding, Head of Performance & Reward bei der ING Deutschland, im Gespräch mit COMP & BEN berichtet.

COMP & BEN: Frau Schmedding, als Sie die EU-Entgelttransparenzrichtlinie das erste Mal gelesen haben, war Ihnen da unmittelbar klar, welche Auswirkungen die Richtlinie für Ihr Finanzinstitut hat und welche Arbeit auf Sie zukommt?

Lisa Marie Schmedding: Mein Ersteindruck war positiv: Ich habe mich über die Initiative gefreut und halte die Richtlinie im Kern für gut und richtig. Auch die europaweite Einheitlichkeit ist ein angebrachter Schritt. Eine faire, geschlechtergerechte Bezahlung darf nicht länger aufgeschoben werden. Ich bin überzeugt davon, dass hierfür klare Regelungen ►

notwendig sind, um den Druck zu erhöhen und dauerhaft nachhaltig Erfolge zu produzieren. Gleichzeitig wurde mir sofort bewusst, dass die Umsetzung einen erheblichen Aufwand produziert: von systematischen Analysen bis hin zu Berichtspflichten, von strategischen Maßnahmen bis hin zur Kommunikation auf allen Ebenen.

Gibt es weitere Herausforderungen?

Ja. Es ist auch für einen internationalen Konzern wie die ING eine große Herausforderung, die Daten zusammenzustellen – selbst wenn Banken schon eine große Dichte diverser Regularien und erforderlicher Dokumentationen gewohnt sind.

Geschlechtsneutrale Vergütung kennen Banken schon aus der Institutsvergütungsverordnung.

Richtig. Wir haben uns in der Vergangenheit ohnehin mit gendergerechter Vergütung auseinandergesetzt, da die IVV spezifische Anforderungen an Vergütungssysteme von Finanzinstituten stellt. Sie

Über das Unternehmen

Mit über zehn Millionen Kundinnen und Kunden ist ING Deutschland die drittgrößte Bank in Deutschland. Ihre Kernprodukte sind Girokonten, Baufinanzierungen, Spargelder, Verbraucherkredite und Wertpapiere. Das Geschäftskundensegment Business Banking richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen sowie Selbstständige. Im Bereich Wholesale Banking bietet die Bank Dienstleistungen für große internationale Unternehmen an. Das Finanzinstitut hat etwa 5000 Mitarbeitende. Sein Hauptsitz ist in Frankfurt am Main.

müssen so ausgestaltet sein, dass eine Benachteiligung wegen des Geschlechts ausgeschlossen ist. Die ING erfüllt die formellen Erwartungen der Aufsichtsbehörde und kann geschlechtsneutrale Vergütungssysteme vorweisen, die in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Daher erwischt uns die Entgelttransparenzrichtlinie, die auf die Förderung der Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen bei gleicher Arbeit abzielt, nicht unvorbereitet.

Wo stehen Sie aktuell in der Umsetzung der EU-Richtlinie?

Wir haben den Vorteil, dass wir 2021 unternehmensweit ein einheitliches Grading-System eingeführt haben. Es wurde in einem mehrjährigen Projekt entwickelt, ist international anwendbar und wird permanent nachgeschärft. Das Stellenbewertungssystem bildet eine sehr gute Basis für die Umsetzung der EU-Richtlinie. Trotzdem haben wir noch einiges zu tun. 2021 haben wir gemeinsam mit unseren globalen Kollegen begonnen, ein internes Dashboard zu entwickeln, um die Gender-Pay-Gaps – bereinigt und unbereinigt – zu ermitteln sowie eine detaillierte jährliche Equal-Pay-for-Equal-Work-Analyse zu erheben.

Welche Daten erheben Sie dabei?

Bei dieser Analyse schauen wir auf spezifische Jobs sowie auf die Gehaltsstrukturen und ermitteln, ob wir Ausreißer in bestimmten Jobprofilen haben. Diese prüfen wir gesondert und passen sie gegebenenfalls an. Die frühzeitige Beschäftigung mit der Thematik hat uns einerseits geholfen, die



„Wir sind überzeugt, dass wir nur durch langfristige personalpolitische Maßnahmen eine Schließung der Gender-Pay-Gaps erreichen können.“

Lisa Marie Schmedding,
Head of Performance &
Reward, Human Resources,
ING Deutschland

Methoden weiter zu verbessern. Andererseits konnten wir die Ergebnisse analysieren und schon mal Erkenntnisse gewinnen, bevor wir den ersten Reporting-Verpflichtungen nachkommen mussten. Zum Beispiel, ob und wo es Ungleichheiten bei der Entlohnung von Frauen und Männern gibt. Daher sind wir gut vorbereitet auf die nationale Umsetzung.

Welcher Gender-Pay-Gap wurde bei den ersten Analysen festgestellt?

Beim bereinigten Gap liegen wir bei unter fünf Prozent, also unter der kritischen Grenze, bei der nach der aktuellen Fassung der EU-Direktive eine gemeinsame Entgeltbewertung mit der Arbeitnehmervertretung erforderlich ist. Wir haben uns aber trotzdem angeschaut, welche Gründe die Gehaltsunterschiede haben, und leiten daraus interne Maßnahmen ab. Karrieren von Frauen bis zum Senior-Management zu fördern ist beispielsweise eine der wesentlichen Maßnahmen. ▶

Wie schließen Sie vorhandene Gehaltslücken?

Wir sind überzeugt, dass wir nur durch langfristige personalpolitische Maßnahmen eine nachhaltige Reduzierung beziehungsweise Schließung der Gender-Pay-Gaps erreichen können. Der Fokus auf Diversität und Gender-Balance als wichtige strategische Ziele des Konzerns ist noch einmal geschärft worden. In manchen Fällen kann auch eine Gehaltsanpassung eine mögliche Maßnahme sein.

Wie sehen die personalpolitischen Schrauben aus, die Frauen gleiche Karrierechancen wie Männern ermöglichen?

Grundsätzlich fokussieren sich unsere Maßnahmen auf drei Bereiche. Erstens auf Chancengleichheit in der externen und internen Personalauswahl zum Beispiel durch Auswahl-Panels, die stets mit Männern und Frauen vergleichbarer Seniorität besetzt sind. Zweitens konzentrieren wir uns auf Entwicklungsförderung, indem wir den Fokus auf das Geschlechterverhältnis im Talent-Management-Prozess und in der Nachfolgeplanung legen. Und drittens richten wir unsere Aufmerksamkeit auf die Mitarbeiterbindung etwa durch interne Kommunikationskampagnen, die Role Models für Chancengleichheit ins Rampenlicht stellen.

Welche weiteren Maßnahmen haben Sie umgesetzt?

Wir haben zum Beispiel eine Familienstartzeit eingeführt, die Männern und Partnern in gleichgeschlechtlichen Partnerschaften eine bezahlte Freistellung von vier Wochen einräumt. Wir fördern, dass Care-Arbeit gleichberechtigt wahrgenommen

werden kann, etwa mit Auszeiten bei Pflegefällen. Zudem arbeiten wir momentan an einem Top-Sharing-Pilotprojekt, bei dem Führungsverantwortung auf zwei Personen verteilt wird. Damit wollen wir Karrierechancen für Teilzeitarbeitende fördern. Diese Maßnahmen wirken nachhaltig.

Wie bewerten Sie die Richtlinie inhaltlich?

In der Richtlinie ist beschrieben, dass die Entgeltgröße nicht nur Lohn oder Gehalt umfasst, sondern „alle sonstigen Vergütungen, die ein Arbeitgeber aufgrund des Dienstverhältnisses einem Arbeitnehmer unmittelbar oder mittelbar als Geld- oder Sachleistung“ gibt. Grundsätzlich ist das ein guter Gedanke, aber schwierig umzusetzen. Bonus- und Pensionszusagen lassen sich beziffern, auch ein Firmenwagen lässt sich mit Zahlen hinterlegen. Schwieriger ist es bei geldwerten Benefits wie dem Essenszuschuss oder vergünstigten Beiträgen im Sportstudio.

Und was wünschen Sie sich vom Gesetzgeber?

Vom Gesetzgeber wünschen wir uns, dass es ausreicht, dass wir nachweisen, dass wir ein genderneutrales Benefitsystem haben, das keine Diskriminierung zulässt. Alles andere würde zu einer sehr hohen Bürokratie führen, deren Mehrwert fraglich ist. Damit es bei Prüfungen nicht zu Unstimmigkeiten kommt, wünschen wir uns Klarheit.

Wie geht Ihr Geldinstitut mit der Offenlegung des Gehalts für Bewerberinnen und Bewerber um?

Die Frage, wann und wie wir Gehälter im Recruiting-Prozess offenlegen, haben wir intern dis-

Was sind die Unterschiede zwischen IVV und EU-Entgelttransparenzrichtlinie?

Die Institutsvergütungsverordnung (IVV) enthält keine ausdrückliche Regelung zur Vermeidung des Gender-Pay-Gaps, wohl aber eine indirekte. Sie definiert Mindestanforderungen an Vergütungssysteme von Finanzinstituten, um übermäßige Risikobereitschaft zu verhindern. Zwar sind Banken und Finanzinstitute verpflichtet, ihre Vergütungspolitik diskriminierungsfrei zu gestalten, aber diese Vorgabe dient in erster Linie der Bankenaufsicht.

Im Hinblick auf geschlechtsneutrale Vergütung bestehen Überschneidungen zwischen der IVV und der EU-Entgelttransparenzrichtlinie, doch beide verfolgen verschiedene Zielsetzungen und wenden verschiedene methodische Vorgehensweisen an. Die IVV schreibt keine formale Stellenbewertung vor. Finanzinstitute müssen lediglich sicherstellen, dass ihre Vergütungssysteme diskriminierungsfrei sind. Wie dieser Nachweis erfolgt, bleibt ihnen überlassen.

Die EU-Richtlinie geht weiter als die IVV: Der Grundsatz „gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ ist rechtlich durchsetzbar; sie verschafft Beschäftigten einklagbare Rechte. Arbeitgeber sind verpflichtet, objektive und geschlechtsneutrale Kriterien zur Tätigkeitsbewertung heranzuziehen, um Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit sicherzustellen. Ohne systematische Verfahren und Stellenbewertungen kann die Berichtspflicht nicht erfüllt werden. Unternehmen müssen aktiv nachweisen, dass ihre Vergütung geschlechtsneutral gestaltet ist – durch Transparenz, Kontrollmechanismen, Auskunftsrechte und regelmäßige Berichte.

kutiert. Nun warten wir darauf, dass der Gesetzgeber die EU-Richtlinie umsetzt, um darauf basierend die für uns passende Vorgehensweise zu bestimmen. Was aus meiner Sicht nicht hinreichend ►

berücksichtigt wird: Eine kommende Offenlegungsregelung sollte in einem engen Fachkräfte- und Spezialistenmarkt für Unternehmen sinnvoll sein. Ob vorab in der Stellenanzeige oder schriftlich vor dem Bewerbungsgespräch: Arbeitgeber müssen auch Personen einstellen können, die aufgrund spezifischer Skills höher eingestuft werden können, ohne dass die Verdienstspanne schon in der Stellenbeschreibung limitiert wird.

Die konkreten Pflichten aus der EU-Direktive werden voraussichtlich am 7. Juni 2026 wirksam. Was empfehlen Sie Arbeitgebern, die bisher noch skeptisch sind?

Das Entgelttransparenzgesetz war ein guter Start, aber Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern lässt sich noch besser machen. Mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie können Strukturen geschärft sowie Fairness und Transparenz auch nachhaltig verankert werden. Wenn Unternehmen sich in diesen Bereichen gut aufstellen, werden sie von einem Wettbewerbsvorteil bei der Rekrutierung und bei der Bindung von Mitarbeitenden profitieren. ◀



Christiane Siemann,
Journalistin,
Redaktion COMP & BEN

csiemann@t-online.de

ARBEITSRECHT

auf den Punkt gebracht!

Im Personalwirtschaft-Dossier erwarten Sie:

- Ideen & Impulse für Ihre HR-Praxis
- Daten, Fakten, Hintergründe
- Analysen & Entscheidungshilfen



Arbeitsrecht
DOSSIER

Mehr erfahren



Personalwirtschaft

Pw+

personalwirtschaft.de/dossiers

SEMINARE UND EVENTS RUND UM COMPENSATION & BENEFITS

WTW bAV-Konferenz 2025

Veranstalter: WTW
 Format: Präsenz
 Veranstaltungsort: Marriott Hotel,
 Frankfurt am Main
 Zeit: 30. Oktober 2025,
 9.30 bis 17.45 Uhr

An diesem Konferenztage dreht sich alles rund um das Thema betriebliche Altersversorgung (bAV). Expertinnen und Experten diskutieren in praxisnahen Workshops, Keynotes, Networking-Sessions und Themencafés über die betriebliche Altersversorgung. Weitere Informationen erhalten Sie [hier](#).

Netzwerktreffen.digital: EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz

Veranstalter: Deutsche Gesellschaft
 für Personalführung
 (DGFP), Workday
 Format: Webinar
 Zeit: 4. November 2025
 11.00 bis 12.00 Uhr

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist Thema dieses Netzwerktreffens. Die Teilnehmenden erfahren, wie eine klare Jobarchitektur sie dabei unterstützen kann, die Anforderungen der EU-Richtlinie zu erfüllen. Zudem geht es darum, wie Unternehmen Transparenz in ihren Entgeltstrukturen schaffen können. Schließlich stärkt diese nicht nur das Vertrauen der Mitarbeitenden und die Arbeitgebermarke, sondern minimiert auch Compliance-Risiken. Ziel des Netzwerktreffens ist zudem, dass sich Personalerinnen und Personaler über aktuelle Herausforderungen und Chancen in der HR-Arbeit austauschen. Eine Anmeldung ist [hier](#) möglich.

Deutscher HR-Summit | Verleihung Deutscher Personalwirtschaftspreis

Veranstalter: F.A.Z. BUSINESS MEDIA,
 Personalwirtschaft
 Format: Präsenz
 Veranstaltungsort: RheinMain Congress-
 Center,
 Wiesbaden
 Zeit: 12.–13. November 2025

Beim Deutschen Human Resources Summit besprechen HR-Entscheiderinnen und -Entscheider, wie sie gemeinsam heute die Herausforderungen von morgen lösen können. Unter dem Motto „Menschen verbinden, Zukunft gestalten“ bietet der Summit inspirierende und praxisnahe Impulse sowie herausragende Gelegenheiten zum Netzwerken. Am Abend des ersten Veranstaltungstages verleiht die Personalwirtschaft zudem den renommierten Deutschen Personalwirtschaftspreis für innovative HR-Projekte. Neu ist in diesem Jahr der Veranstaltungsort, das RheinMain CongressCenter in Wiesbaden. Weitere Informationen finden Sie [hier](#).

Total Rewards Reloaded Europe

Veranstalter: we.conect
 Format: Präsenz
 Veranstaltungsort: Hotel Titanic Chaussee,
 Berlin
 Zeit: 24.–25. November 2025

Die Total-Rewards-Funktion steht an einem Wendepunkt. Traditionell konzentrierte sie sich auf einen einheitlichen Ansatz für Vergütung und Benefits, um Talente durch ein standardisiertes Paket aus Gehalt, Versicherung und Zusatzleistungen zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Die moderne Belegschaft wird jedoch zunehmend vielfältiger, verlangt nach individualisierten und lebensphasenorientierten Angeboten und schätzt ein breites Spektrum an Benefits. Dieser Wandel erfordert einen strategischen Ansatz für Total Rewards. Darum geht es bei dieser [Veranstaltung](#).

Strategische Partner:



Gregor Lötsch,
Director Rewards Advisory
DACH
Aon Human Capital
Solutions GmbH
Caffamacherreihe 16
20355 Hamburg

gregor.loetsch2@aon.com



Magdalena Nübel,
Head of CRM
Belonio GmbH
Wienburgstraße 207
48159 Münster

magdalena@belonio.de



Peter Devlin,
Partner, HCAS
Total Rewards

Deloitte Consulting GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

pdevlin@deloitte.de



Gordon Rösch,
Partner People Advisory
Services

Ernst & Young GmbH
Flughafenstraße 61
70629 Stuttgart

gordon.roesch@de.ey.com



Björn Feigl,
Leiter Wissens- und
Vertragsmanagement

Generali Deutschland AG
Oeder Weg 151
60318 Frankfurt am Main

bjoern.feigl@generali.com



Philipp Schuch,
Gründer und Geschäfts-
führer

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

philipp.schuch@gradar.com

Strategische Partner:



Dr. Sebastian Pacher,
Director Compensation &
Board Services
Kienbaum Consultants
International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln

sebastian.pacher@kienbaum.de



Christine Seibel,
Vice President
Korn Ferry
Barckhausstraße 12–14
60325 Frankfurt am Main

christine.seibel@kornferry.com



Thomas Müller,
Executive Principal
Marketing Strategic People
& Corporate Governance
Advisory
Mercer Deutschland

thomas.mueller@mercer.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:



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:

Kirstin Gründel (Projektleitung),
E-Mail: kirstin.gruendel@faz-bm.de,
Christiane Siemann

Korrektorat:

Britta Dubilier, Sven Lechtleitner

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:

Ina Wolff

Strategische Partner:

Aon Human Capital Solutions GmbH; Belonio
GmbH; Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft;
Generali Deutschland AG; Gradar; Kienbaum Consultants
International GmbH; Korn Ferry; Mercer Deutschland 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.