



Trendstudie – Gehaltstransparenz

Einleitung

Die Transparenz von Vergütung und wie sie gebildet wird stellt von jeher ein besonders sensibles Thema dar. Mit unserer Trendstudie widmen wir uns diesem, indem wir sowohl den **Status quo** als auch die **Perspektive** bzw. die Erwartungshaltung von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen hinsichtlich dieses Themas erfassen und gegenüber stellen.

Um einen Einblick in die Nachvollziehbarkeit von Gehältern zu erhalten, haben wir 140 Unternehmen zu ihren Erfahrungen und ihrem Umgang mit dem Thema **Vergütungstransparenz** befragt. Besonderes Augenmerk haben wir auf Unternehmen gelegt, die keiner Tarifvereinbarung unterliegen oder Positionen besetzen, die nicht tariflich gebunden sind. Die Sichtweise der ArbeitnehmerInnen haben wir über die Plattform Quopinion.com abgefragt. Hierbei erhielten wir mehr als 1.500 Rückmeldungen.¹

Auf den folgenden Seiten möchten wir Ihnen gerne die aktuellen **Ausprägungsgrade der Gehaltstransparenz** anhand der Erfahrungsberichte der StudienteilnehmerInnen darlegen.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und freuen uns auf einen anschließenden Austausch mit Ihnen.

¹ Im Anhang dieser Studie erhalten Sie einen Einblick in die Charakteristika der Teilnehmenden

Die befragten Unternehmen zeichnen sich durch hohe Vergütungstransparenz aus. Sie berichten von Transparenz der Gehaltsbänder und Stellenbewertungen

Bestandsaufnahme – Wie wird Gehaltstransparenz heute gelebt?

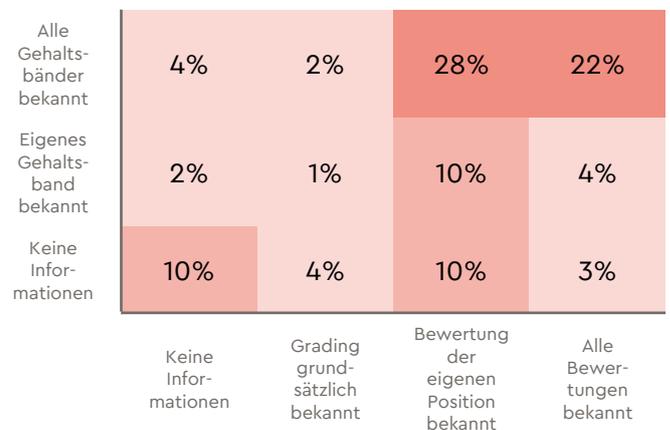
Die Unternehmen, welche sich an unserer Umfrage beteiligt haben, zeichnen sich allesamt durch ein hohes Maß an Vergütungstransparenz aus. In über 50 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben die Führungskräfte und auch die MitarbeiterInnen Kenntnis über alle Gehaltsbänder oder Ihnen ist mindestens die Bewertung ihrer eigenen Position bekannt. Dies impliziert, dass ein Stellenbewertungsverfahren eingesetzt wurde und eine Systematik implementiert ist.

Darüber hinaus wird deutlich, dass sich viele Unternehmen diesem Thema bewusst stellen. Der Umgang mit dem Thema Vergütung ist relativ offen und das Prinzip „Über Geld spricht man nicht“ gilt nicht mehr wie früher. Die MitarbeiterInnen in den teilnehmenden Unternehmen können auf viele Informationen zugreifen, die das Vergütungssystem charakterisieren. Zwar ist nicht das Gehalt von Einzelpersonen transparent, aber der Grad an innerbetrieblichen Informationen ist deutlich ausgeprägt. Daher lässt sich annehmen, dass die Unternehmen, welche an dieser Studie teilgenommen haben, eine frühe Auseinandersetzung mit dem Thema gesucht und Transparenzthemen bewusst angebracht bzw. umgesetzt haben.

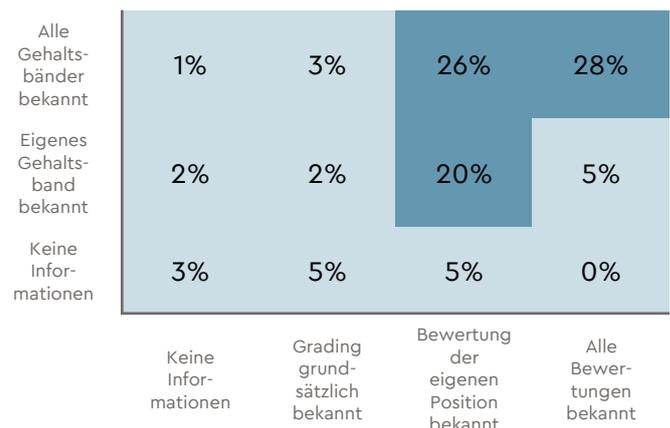
Ein überraschendes und interessantes Ergebnis ist, dass in Unternehmen, in denen die Vergütung durch eine Betriebsvereinbarung oder einen Tarifvertrag geregelt ist, immerhin mehr als 50 Prozent der ArbeitnehmerInnen angeben, dass ihnen Löhne und Gehälter anderer MitarbeiterInnen „grundsätzlich unbekannt“ sind.

Das bedeutet, dass Informationen unter der Annahme, dass betriebliche bzw. tarifvertragliche Entgelttabellen für die Beschäftigten unternehmensintern **frei verfügbar** sind, **nicht zwingend abgerufen werden!**

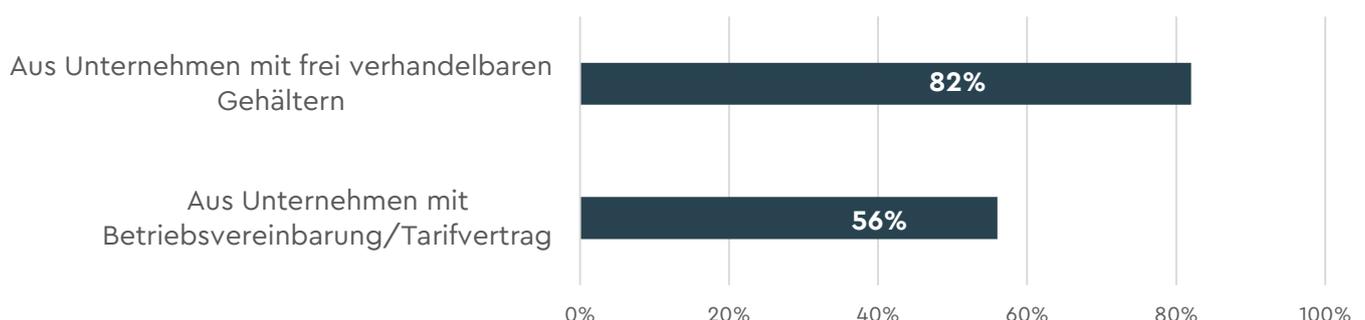
MitarbeiterInnen (ohne Führungskräfte) (N=140)



Führungskräfte (N=128)



Anteil der ArbeitnehmerInnen, die angeben, dass ihnen die Löhne und Gehälter anderer MitarbeiterInnen grundsätzlich unbekannt sind.



Die befragten Unternehmen sind überzeugt, das Thema Vergütungstransparenz gut im Griff zu haben. – Die ArbeitnehmerInnen wollen jedoch mehr!

Bewertung – Wie wird das Thema Gehaltstransparenz bewertet?

In den Bewertungen der praktizierten Vergütungstransparenz zeigen sich interessante Unterschiede.

Während die Unternehmen ihre praktizierte Vergütungstransparenz durchschnittlich mit der Note 3,1 bewerten, erwarten sie, dass ihre MitarbeiterInnen die Transparenz als schlechter (Durchschnittsnote 3,6) einstufen. Die Unternehmen gehen also davon aus, dass ihr Vorgehen beim Thema Vergütungstransparenz ihre MitarbeiterInnen **nicht im gleichen Maße überzeugt wie sie selbst**.

Die Geschäftsführung und der Vorstand schätzen hingegen die Zufriedenheit in Bezug auf die Transparenz höher ein. So bewerten sie die vom Unternehmen praktizierte Vergütungstransparenz um 0,5 Punkte besser. Sie gehen auch davon aus, dass ihre MitarbeiterInnen die Vergütungstransparenz mit 3,2 bewerten würden, wohingegen die Personengruppe der SpezialistInnen und ReferentInnen hier nur eine Durchschnittsbewertung von 4,0 erwartet.

Eine mögliche Erklärung ist, dass Distanz bzw. Nähe zu den MitarbeiterInnen unterschiedliche Bewertungen und Erfahrungen nach sich zieht.

Ein Ergebnis der ArbeitnehmerInnenbefragung ist, dass rund 71 Prozent der MitarbeiterInnen mehr Transparenz durch ihren Arbeitgeber wünschen.

Die Einschätzung der Unternehmen weist also offenbar grundsätzlich in die richtige Richtung. Obwohl die Unternehmen ein hohes Maß an Transparenz vorweisen, sind die ArbeitnehmerInnen damit dennoch nicht zufrieden und wünschen sich noch mehr Transparenz.

Es gibt also **nach wie vor (weiteren) Handlungsbedarf** beim Thema Vergütungstransparenz.

Die befragten Unternehmen bewerten² die von ihnen **praktizierte Vergütungstransparenz** aus ihrer Perspektive mit einem Durchschnittswert von

3,1

Besonders gut bewerten die Vorstände und GeschäftsführerInnen mit einem Durchschnittswert von 2,7.

Die Ebene der SpezialistInnen und ReferentInnen bewertet die praktizierte Vergütungstransparenz hingegen nur mit einer durchschnittlichen Schulnote von 3,3.

In der Wahrnehmung der Unternehmen bewerten die Beschäftigten des Unternehmens die **praktizierte Vergütungstransparenz** schlechter; im Durchschnitt lediglich mit einer

3,6

Auch hier zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Positionsgruppen.

Die Vorstände und GeschäftsführerInnen vermuten, dass ihre MitarbeiterInnen eine Bewertung von 3,2 abgeben würden.

Die Ebene der SpezialistInnen und ReferentInnen erwartet lediglich eine Bewertung von 4,0 durch die Beschäftigten.

71%

der befragten ArbeitnehmerInnen wünschen sich, dass ihr Arbeitgeber **transparenter** mit Löhnen und Gehältern umgeht.

²Auf einer Schulnoten-Skala von 1 = „sehr gut“ bis 6 = „ungenügend“

Die Assoziationen der befragten Unternehmen mit einer höheren Vergütungstransparenz sind überwiegend positiv.

Wahrnehmung – Was versprechen sich die Unternehmen von transparenter Vergütung?

Die TeilnehmerInnen der ArbeitgeberInnenbefragung assoziieren ein hohes Maß an Vergütungstransparenz vorwiegend mit positiven Aussagen.

Unsere Befragung zeigt, dass Unternehmen mit einem hohen Maß an Transparenz ein vertrauensvolles Betriebsklima schaffen möchten, das geprägt ist von Fairness.

Sie weisen auch auf gute Erfahrungen bei den Gehaltsverhandlungen hin. Eine höhere Vergütungstransparenz führt dabei nicht etwa zu höheren Erwartungen seitens der MitarbeiterInnen, sondern erleichtert vielmehr den Führungskräften die Argumentation. So wird beispielsweise der Aufwand, welcher in die Begründung der individuellen MitarbeiterInnenvergütung investiert wird, laut Aussage der Unternehmen deutlich reduziert.

Im Hinblick auf die Durchführung von Gehaltsverhandlungen zeigt sich jedoch eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung operativ tätiger Führungskräfte und der Wahrnehmung der Geschäftsführung/des Vorstands. Während die Führungskräfte die Diskussion zur MitarbeiterInnenvergütung als Herausforderung charakterisieren, geht die Geschäftsführung davon aus, dass ihre Führungskräfte weniger Probleme in der Argumentation haben.

Es ist also auch hier so, dass die wahrgenommenen Herausforderungen aus Sicht der Vorstände und GeschäftsführerInnen geringer bewertet werden, als die direkt betroffene Personengruppe diese einschätzt.

Insgesamt **bewerten** die Teilnehmenden der Studie ein hohes Maß an **Vergütungstransparenz** als **positiv**.

Top 5

Erwartungen an die Wirkung von Vergütungstransparenz aus Sicht der ArbeitgeberInnen

Platz	Ein hohes Maß an Vergütungstransparenz...	Zustimmung in Prozent
1	... verschafft mehr Klarheit über Entwicklungsperspektiven und fördert so die Motivation der Beschäftigten.	80%
2	... erweist sich als sehr nützlich im Bewerbungsverfahren durch transparente Positionierung zur Gehaltserwartung der BewerberInnen.	79%
3	... erleichtert Führungskräften das Führen von Gehaltsgesprächen mit MitarbeiterInnen.	78%
4	... trägt zu einem vertrauensvollen Betriebsklima bei.	66%
5	... macht die einzelnen Gehälter nachvollziehbar für alle und fördert so das Gefühl von Fairness in der Belegschaft.	64%

Vorbehalte im Management sind der primäre Verhinderungsgrund von mehr Transparenz. Ist Transparenz erst einmal gegeben, gibt es seltener Gegenargumente!

Wahrnehmung – Vorbehalte gegen Gehaltstransparenz

Im Rahmen der Umfrage wurden die TeilnehmerInnen gefragt, welche Bedenken und Hindernisse sie in Bezug auf ein höheres Maß an Vergütungstransparenz wahrnehmen.

In den meisten Fällen führen die ArbeitgeberInnen Vorbehalte aus dem Management als Hinderungsgrund an. Es ist anzunehmen, dass dies damit erklärbar ist, dass das Management mit dem aktuellen Maß an Vergütungstransparenz bereits zufrieden ist (siehe Seite 3) und daher keine weiteren Maßnahmen für nötig hält. Aus den Kommentaren der TeilnehmerInnen lesen wir heraus, dass es trotz der getroffenen Regelungen und Vereinbarungen durchaus noch Unstimmigkeiten, bspw. durch Sondervereinbarungen, gibt. Unter Umständen möchte das Management verhindern, dass diese Sonderregelungen durch eine Ausweitung der Transparenz bekannt werden.

Die Begründungen auf Platz 3 und 4 weisen auf solche Unstimmigkeiten in den Vergütungssystemen der Unternehmen hin. Sie sind keine wirklichen Gegenargumente im Hinblick auf ein Mehr an Transparenz. Wäre die Systematik sauber aufgestellt oder nachvollziehbar, wären die beiden Gegenargumente hinfällig.

Es zeigt sich also: **Es lohnt sich, in eine Ordnung der Vergütungssysteme zu investieren.**

Ein weiteres interessantes Ergebnis zeichnet sich ab, wenn wir auf die Frage nach dem „Tabuthema“ Gehalt schauen. Unsere Daten zeigen, dass dieses in Unternehmen mit einem transparenten Umgang mit Vergütung deutlich seltener als Tabuthema behandelt wird. Ein hohes Maß an Transparenz geht also zumeist mit einer gesteigerten Kommunikation zum Thema Vergütung einher.

Dieses **Ergebnis** der Befragung der ArbeitgeberInnen **deckt sich mit den Ergebnissen der ArbeitnehmerInnenbefragung.** Dort geben mehr als 50 Prozent der ArbeitnehmerInnen aus Unternehmen, in denen Gehälter durch eine Betriebsvereinbarung oder einen Tarifvertrag geregelt sind, an, dass sie mit ihren KollegInnen über Gehälter sprechen. Unter den ArbeitnehmerInnen aus Unternehmen, in denen die Gehälter frei verhandelbar sind, sind es nur 34 Prozent.

Also: Sobald Gehälter transparent sind, wird auch darüber gesprochen. Umso wichtiger ist es, dass dann auch die Vergütungsstrukturen und –systematiken stimmig sind.

Die Unternehmen, welche ein hohes Maß an Transparenz im Umgang mit Vergütung praktizieren, führen übrigens seltener Gegenargumente gegen Vergütungstransparenz an. Dies legt nahe, dass die Erfahrungen im Umgang mit Vergütungstransparenz dieser Unternehmen positiv sind. Vermutlich wurden die potenziellen Gegenargumente besprochen und weisen sich in der Betrachtung der Vergangenheit als unbegründet aus.

Top 5

Argumente aus Sicht der ArbeitgeberInnen gegen ein höheres Maß an Vergütungstransparenz

Platz	Gegenargument	Zustimmung in Prozent
1	Generelle Vorbehalte im Management.	34%
2	Datenschutzrechtliche Bedenken.	31%
3	Unsere Gehaltsentscheidungen folgen zu wenig einer klaren Systematik , als dass wir die Ergebnisse in der Breite transparent machen könnten.	30%
4	Wir befürchten, dass unser Vergütungssystem nicht gut genug nachvollziehbar ist und es daher zu Unzufriedenheit bei den Beschäftigten kommt.	28%
5	Es spricht nichts dagegen.	22%

ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen erwarten zukünftig ein höheres Maß an Vergütungstransparenz. – Die ArbeitnehmerInnen zweifeln jedoch an der Umsetzung!

Ausblick in die Zukunft

Der überwiegende Anteil der befragten Unternehmen erwartet, dass in Zukunft ein höheres Maß an Vergütungstransparenz notwendig sein wird.

Getrieben wird diese Entwicklung nach Einschätzung von mehr als 50 Prozent der Unternehmen durch die Entwicklung zu mehr Offenheit, Feedback, regelmäßigem Leistungsaustausch und klarer Kommunikation. Der Druck durch öffentlich verfügbare Gehaltsinformationen im Internet wird von knapp 48 Prozent der Unternehmen als treibender Faktor genannt. Dahingegen betrachten gerade einmal 25 Prozent der befragten ArbeitnehmerInnen die frei zugänglichen Quellen zu Gehaltsinformationen als einen Entwicklungstreiber hin zu mehr Transparenz.

Grundsätzlich gehen aber die Erwartungen der ArbeitnehmerInnen zum Thema Vergütungstransparenz in eine ähnliche Richtung wie die Erwartungen der ArbeitgeberInnen. Knapp 55 Prozent der befragten ArbeitnehmerInnen fordern, dass Vergütung in Zukunft transparenter wird. In der Altersgruppe unter 35 sprechen sich sogar 60 Prozent für mehr Transparenz aus (die ArbeitnehmerInnen über 35 tun dies nur in 52 Prozent der Fälle). Es geht sogar so weit, dass rund ein Drittel der befragten ArbeitnehmerInnen eine Pflicht zu mehr Transparenz fordert. Sorgen um das Thema Datenschutz machen sich hier gerade einmal 10 Prozent der Befragten.

Interessant: **Weniger als die Hälfte** der ArbeitnehmerInnen geht jedoch davon aus, dass sich dieser Wunsch nach mehr Transparenz **erfüllen** wird.

55%

der befragten ArbeitnehmerInnen **fordern**, dass Einkommen in Zukunft **transparent** sein sollen.

Wunsch
versus
Wirklichkeit

43%

der befragten ArbeitnehmerInnen **erwarten jedoch nicht**, dass Einkommen in Zukunft tatsächlich transparent sein werden.

75%

der befragten Unternehmen erwarten, dass in Zukunft **ein höheres Maß** an Vergütungstransparenz notwendig sein wird.

Der Wunsch nach mehr Transparenz ist da – Es gilt, ihm angemessen zu begegnen!

Fazit

Der Wunsch und die Forderung nach mehr Transparenz in der Vergütung besteht bei der Mehrheit der ArbeitnehmerInnen. Auch die ArbeitgeberInnen haben erkannt, dass hier ein Mehr an Informationen gefordert wird.

Die teilnehmenden Unternehmen weisen ein gesteigertes Maß an Vergütungstransparenz auf. Sie können also gewissermaßen als Vorreiter betrachtet werden. In den überwiegenden Fällen geben die Unternehmen an, dass sowohl ihre Führungskräfte als auch ihre MitarbeiterInnen Kenntnis haben über betriebliche Gehaltsstrukturen (bspw. Vergütungsbänder) und auch über die eigene Stellenbewertung. Dabei sind die Ergebnisse der Stellenbewertungen und die Gehaltsbänder den MitarbeiterInnen bereits in den überwiegenden Fällen zugänglich.

Die Ergebnisse legen nahe, dass die Unternehmen überwiegend positive Erfahrungen im praktizierten Umgang mit Vergütungstransparenz gemacht haben. In den meisten Fällen berichten die Unternehmen von einem besseren Betriebsklima und verweisen darauf, dass Führungskräfte weniger Schwierigkeiten in der Diskussion mit den MitarbeiterInnen haben.

Fast 60 Prozent der ArbeitnehmerInnen gaben an, dass sie untereinander ohnehin über das Thema Vergütung sprechen; gerade die jüngeren ArbeitnehmerInnen haben keine Scheu, sich mit ihren KollegInnen über ihre Gehälter auszutauschen. Dazu passt der Ausblick in die Zukunft, denn auch knapp 60 Prozent der jungen ArbeitnehmerInnen fordern, dass Gehälter künftig transparenter gemacht werden.

Vergütungstransparenz ist also ein Thema, welches von ArbeitnehmerInnen aktiv nachgefragt wird.

Unternehmen sollten davon ausgehen, dass dies in der Zukunft eher zu- als abnimmt, und tun daher gut daran, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Unsere Studie zeigt, dass die Erfahrungen von Unternehmen mit diesem Thema unter dem Strich eher positiv sind - Voraussetzung ist jedoch, dass das Unternehmen das Thema Vergütung wirklich sauber aufgestellt hat. Hierfür bedarf es einer validen Vergütungspolitik, welche plausible Vergütungssystematiken und Gehaltsbänder beinhaltet.



Unsere 3 Handlungsempfehlungen aus dieser Trendstudie

1

Unternehmen in der Pflicht

Der Großteil der ArbeitnehmerInnen erwartet, dass die Unternehmen sich stärker in Richtung Gehaltstransparenz entwickeln. Der **Druck auf die Unternehmen** wird dahingehend in Zukunft weiter zunehmen.

Es herrscht Handlungsbedarf!

2

Gehaltstransparenz setzt ein professionelles Vergütungssystem voraus!

Gehaltstransparenz erfordert klare Maßstäbe, Kriterien und Spielregeln. Das bedeutet, dass Unternehmen für mehr Transparenz auch ein sachgerechtes und auf die Anforderungen der eigenen Situation abgestimmtes **Vergütungssystem** unter Berücksichtigung unternehmenskultureller Rahmenbedingungen etablieren müssen.

Erst handwerklich gute Systemgrundlagen ermöglichen mehr Transparenz

3

Erst wenn diese Vorarbeiten erledigt sind, können Unternehmen den Mehrwert abschöpfen!

Der Mehrwert besteht – neben den unmittelbar aus der Transparenz resultierenden Vorteilen – auch durch weitere **Vorzüge** (z.B. Eindämmung einer evtl. vorhandenen Misstrauenskultur), die das („neue“) professionelle Vergütungssystem mit sich bringt.

Es geht um mehr als nur Transparenz!

Anhang – Datengrundlage

ArbeitgeberInnenbefragung:

140 Unternehmen haben den Online-Fragebogen vollständig ausgefüllt

Anzahl MitarbeiterInnen	Anteil in %
< 100	10%
101 - 500	24%
501 - 1.000	16%
1001 - 5.000	31%
5.000 - 10.000	11%
> 10.000	8%

Beantwortet von	Anteil in %
Vorstand/GeschäftsführerIn	21%
Leitungsfunktion	37%
SpezialistIn/ReferentIn	42%

Wirtschaftszweig	Anteil in %
Dienstleistungsunternehmen	80%
Produzierende Unternehmen	19%
Handelsunternehmen	1%

ArbeitnehmerInnenbefragung:

Über 1.500 ArbeitnehmerInnen wurden via Quopinion.com in Form eines Online-Fragebogens befragt.

Ausbildung	Anteil in %
Studium	27%
Fachhochschulreife	15%
Abitur	18%
Realschule	33%
Hauptschule	7%

Alter	Anteil in %
20-34	36%
35-49	36%
50-65	28%

Geschlecht	Anteil in %
Weiblich	50%
Männlich	49%
Divers	1%

Haushaltseinkommen	Anteil in %
< 2.499€	34%
2.500€ - 4.999€	44%
> 4.999€	12%
Keine Angabe	10%

Kontakt

Benötigen Sie Unterstützung auf dem Weg zur Gehaltstransparenz?
Wünschen Sie mehr Informationen zu Gehaltsbändern?
Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen:



Arne Sievert
Senior Manager
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Germany
Arne.Sievert@kienbaum.de | Mobil.: +49 172 911 76 78



Thomas Thurm
Senior Manager
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Hopfenmarkt 33 | 20457 Hamburg | Germany
Thomas.Thurm@kienbaum.de | Mobil.: +49 173 560 84 58



Dr. Michael Kind
Department Head Data Science and
Data Management
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler Str. 5 | 51149 Köln | Germany
Michael.Kind@kienbaum.de | Mobil.: +49 172 254 99 98

Leading by #WePowerment