

# Transparenz braucht Führung

Wie Sie die Anforderungen zur Entgelttransparenz pragmatisch umsetzen



# Inhalt

1. Hintergrund: Warum das Thema jetzt relevant ist
2. Die Anforderungen der Richtlinie und ihre Implikationen
3. Unsere pragmatische Begleitung mit ganzheitlichem Blick auf Struktur, Führung, Strategie und Kultur
4. Kontaktdaten

## Transparenz braucht Führung

Mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie (EU) 2023/970 beginnt ein neuer Abschnitt der Vergütungsgestaltung: Ab Juni 2026 müssen Unternehmen ihre Systeme offenlegen, nachvollziehbar gestalten und geschlechtergerechte Bezahlung sicherstellen.

Transparenz ist dabei weit mehr als eine rechtliche Pflicht – sie verändert Strukturen, Prozesse und Kultur. Wer den Wandel aktiv gestaltet, schafft Vertrauen, stärkt Fairness und positioniert sich als moderner Arbeitgeber.

Die Richtlinie sieht ab 2026 eine **Informationspflicht** über die Kriterien und die Entwicklung der Vergütung für alle Beschäftigten vor. Zudem erhalten Mitarbeitende ein **Auskunftsrecht**, um ihre eigene

Bezahlung mit der von objektiv vergleichbaren Kolleg:innen zu vergleichen. Mit der **Berichtspflicht** ab 2027 müssen Unternehmen außerdem ihren Gender Pay Gap öffentlich ausweisen.

Um sich hierfür vorzubereiten, bleibt Unternehmen nur noch wenig Zeit – bis 2026 sollten Vergütungssysteme und -strukturen auf Basis objektiver und nachvollziehbarer Kriterien aufgebaut sein. Ein ganzheitlicher Ansatz, der die Informations- und Auskunftspflicht nach der EU-Richtlinie von Unternehmen berücksichtigt, vermeidet nicht nur Rechtsrisiken oder Schadensersatzzahlungen, sondern schafft zugleich die erforderliche Transparenz im Unternehmen.

# 1. Hintergrund: Warum das Thema jetzt relevant ist

## Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie und ihre Implikationen

Das Ziel der EU-Richtlinie ist klar: faire Bezahlung für gleiche oder gleichwertige Arbeit. Wie oben beschrieben, sind ab 7. Juni 2026 Unternehmen verpflichtet, ihre Vergütungssysteme deutlich transparenter zu gestalten und Entgeltunterschiede entsprechend offenzulegen.

Damit verschiebt sich das Kräfteverhältnis im Dialog über Vergütung – Mitarbeitende können künftig über belastbare Vergütungsdaten Auskunft erhalten, Unternehmen stehen mit dem Gender Pay Gap stärker in der öffentlichen Wahrnehmung. Die Anforderungen steigen und das Zeitfenster ist knapp: Bis Mitte 2026 müssen Unternehmen strukturell und organisatorisch vorbereitet sein.

## Transparenz als Transformationsprozess

Entgelttransparenz ist weit mehr als eine rechtliche Verpflichtung. Was zunächst nach einer regulatorischen Vorgabe klingt, entfaltet in der Praxis eine tiefgreifende Wirkung auf Strukturen, Prozesse und Kultur. Die EU-Richtlinie fordert nicht nur Berichte und Auskünfte, sondern ein grundsätzliches Umdenken in der Vergütungspolitik – sie rückt Fragen der Fairness, Nachvollziehbarkeit und Führung ins Zentrum.

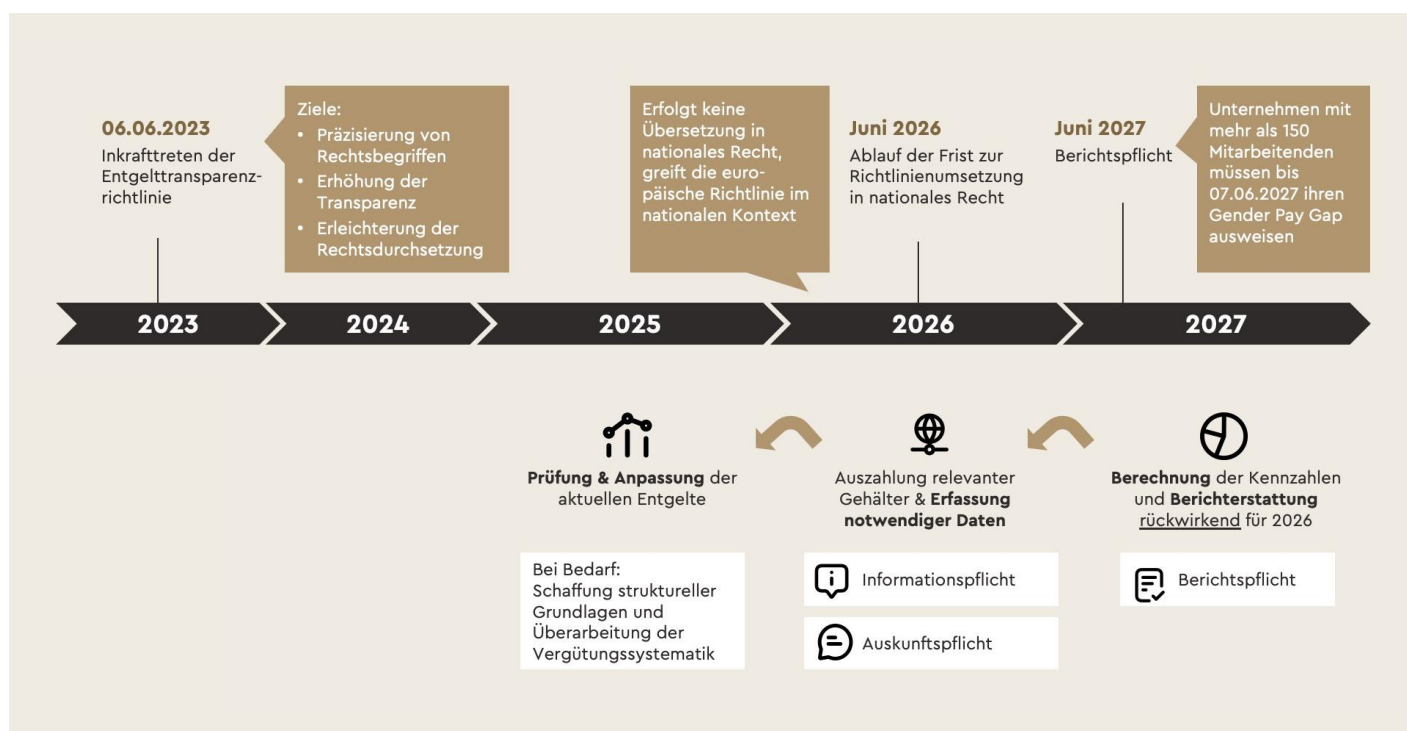
Neue bzw. überarbeitete Vergütungsrichtlinien sind wesentlich für die Umsetzung der Richtlinie, jedoch nicht allein. Transparenz entsteht erst, wenn diese Prinzipien von den Führungsebenen getragen und in der täglichen Praxis gelebt werden. Der Umgang mit den Anforderungen der Richtlinie entscheidet somit, ob Unternehmen den Prozess als bürokratische Pflicht oder als strategische Chance begreifen.

Der Aufwand ist nicht zu unterschätzen, da die Umsetzung häufig mit System- und Kulturveränderungen einhergeht. Zugleich bietet sie die Gelegenheit, Vergütungssysteme zu modernisieren und die Organisation stärker auf Fairness, Entwicklung und Vertrauen auszurichten. Wer jetzt handelt, schafft nicht nur Rechtssicherheit, sondern auch einen Kulturvorsprung – indem Transparenz nicht als Pflicht, sondern als Treiber für nachhaltige Veränderung verstanden wird.

*“Wir haben bereits Ende 2023 angefangen, Strukturen zu schaffen, die uns die Bildung von Vergleichsgruppen im Sinne der Entgelttransparenzrichtlinie ermöglichen. Die Richtlinie und das kommende Gesetz sind für uns als große und komplexe Organisation zwar eine Herausforderung und mit hohem Aufwand verbunden, aber wir sehen auch Chancen, uns als attraktiver Arbeitgeber zukünftig noch besser positionieren zu können.”*

Michael Fräßdorf, Head of Compensation & Benefits,  
REWE Group

**Diese Timeline** bietet eine Orientierung, welche Pflichten der EU-Richtlinie zu welchem Zeitpunkt von Unternehmen zu erfüllen sind



## 2. Die Anforderungen der Richtlinie und ihre Implikationen

### Informationspflicht

Die Informationspflicht verlangt von Unternehmen, offenzulegen, nach welchen Kriterien Entgelthöhen sowie deren Zusammensetzung und Entwicklung bestimmt werden. Damit entsteht Transparenz darüber, welche Faktoren – etwa Erfahrung, Leistung, Verantwortung oder Marktwerte – das Gehalt bestimmen und wie sich diese im Zeitverlauf entwickeln. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass es in Unternehmen nicht immer eine klare Systematik zu Vergütung bzw. Vergütungsentwicklung gibt, die den Beschäftigten als

solche transparent kommuniziert werden kann. Für viele Unternehmen bedeutet dies, bestehende (teils diskretionäre) Systeme zu überarbeiten. Entscheidend ist, Transparenz so einzuführen, dass sie Orientierung schafft, ohne zu überfordern.

Hierbei stellt Nachvollziehbarkeit und Objektivität nicht nur in der Vergütung, sondern auch in den dahinterliegenden Karrieresystemen einen wirksamen Hebel dar. Transparente Kommunikation zu Entgeltbestandteilen, Karrierepfaden und Entwicklungsmöglichkeiten stärkt das Verständnis und die Akzeptanz innerhalb der Organisation.

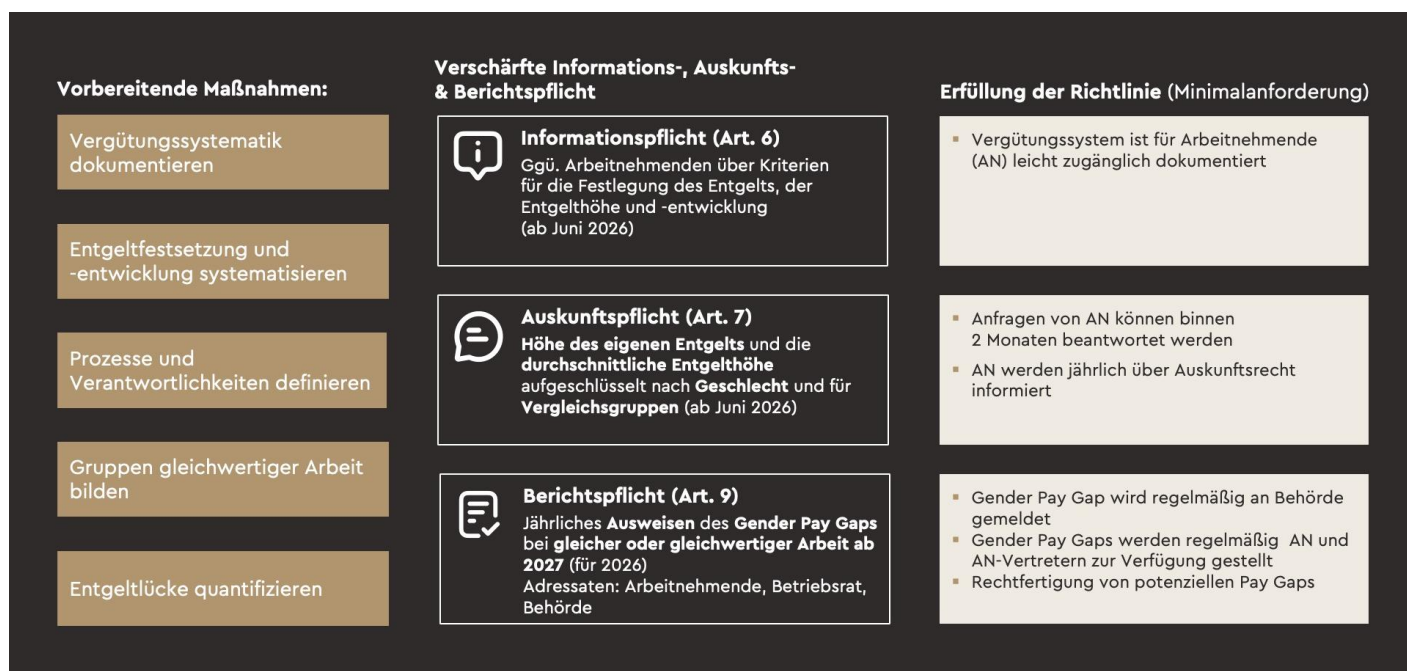
## Auskunftsrecht

Das Auskunftsrecht von Mitarbeitenden geht einen Schritt weiter: Mitarbeitende erhalten das Recht, die durchschnittlichen Entgelte von Frauen und Männern in derselben Gruppe gleicher oder gleichwertiger Arbeit einzusehen. Damit verändert sich die Gesprächsdynamik zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften grundlegend. Künftig müssen Gehaltsentscheidungen nachvollziehbar begründet und rechtssicher kommuniziert werden. Auch der Betriebsrat erhält in diesen Diskussionen eine verstärkte Rolle.

Die Auskunft ist kein rein administrativer Akt, sondern erfordert eine sorgfältige Vorbereitung: Zunächst sollte im Unternehmen die Prozessfrage klar beantwortet werden. Wo wird die Anfrage gestellt und wichtiger noch, wer übergibt die Auskunft an die Mitarbeitenden? Ist es HR oder die Führungskraft? In der Folge sollten Führungskräfte wissen, welche Informationen sie im weiteren Austausch mit den Mitarbeitenden weitergeben dürfen und wie sie Fragen souverän beantworten. Auf Vergütungsrichtlinien aufgebaute Leitfäden, nachvollziehbare Erklärungsmuster und transparente Prozesse zum Umgang mit Auskunftsanfragen helfen, Sicherheit zu schaffen.

## Berichtspflicht

Ab 2027 werden Unternehmen zudem verpflichtet, regelmäßig über ihren Gender Pay Gap zu berichten. Der Gender Pay Gap wird hierbei sowohl über die Organisation hinweg als auch pro Gruppe gleichwertiger Arbeit berichtet. Auch wenn diese Verpflichtung noch weiter in der Zukunft liegt, ist eine frühzeitige Vorbereitung lohnend. Strukturierte Vergütungsanalysen schaffen Vergleichbarkeit und geben Aufschluss über Anpassungsmöglichkeiten der Systeme. Hiermit wird nicht nur die interne Steuerungsfähigkeit, sondern auch die Wirkung nach außen gestärkt – insbesondere gegenüber Bewerber:innen, Kund:innen und weiteren Stakeholdern. Wer Transparenz aktiv gestaltet und nicht nur gesetzlich erfüllt, positioniert sich als fairer und moderner Arbeitgeber. So wird die Umsetzung der EU-Richtlinie nicht zur bürokratischen Last, sondern zum Impuls für kulturelle Weiterentwicklung und nachhaltige Veränderung.



## Transparenz vor Beschäftigung

Zuzüglich zur Außenwahrnehmung haben Bewerber:innen künftig das Recht auf transparente Informationen zum Einstiegsentgelt bzw. zur Gehaltsspanne der ausgeschriebenen Position. Grundlage dafür sind objektive, geschlechtsneutrale Kriterien sowie – falls vorhanden – die entsprechenden tariflichen oder kollektivvertraglichen Regelungen. Diese Informationen sollen eine fundierte und faire Gehaltsverhandlung ermöglichen.

## Standortbestimmung zur Vorbereitung

Um die Anforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie wirksam umzusetzen, ist es hilfreich, den eigenen Stand frühzeitig zu kennen.

Eine strukturierte Standortbestimmung zeigt, welche Grundlagen bereits vorhanden sind, wo Handlungsbedarf besteht und welche Themen vorrangig adressiert werden sollten.

Der **Equal Pay Readiness Check** ermöglicht anhand 10 gezielter Fragen eine erste Einschätzung des aktuellen Reifegrads und gibt Orientierung, welche Schritte für die Umsetzung der EU-Vorgaben priorisiert werden können. Unsere Studie mit den Ergebnissen der ersten 300 Teilnehmenden am Readiness Check zeigt eindrucksvoll, wo Unternehmen derzeit im Umsetzungsprozess stehen:



Pay Equity Readiness Check - Kienbaum



# 3. Unsere pragmatische Begleitung

## mit ganzheitlichem Blick auf Struktur, Führung, Strategie und Kultur

### Von Struktur zu Haltung – warum Entgelttransparenz mehr als die Gehaltsstruktur verändert

Auf den ersten Blick betrifft die Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie vor allem die Struktur einer Organisation:

Jobarchitekturen, Vergütungssysteme und Compensation Policies müssen gegebenenfalls überarbeitet, Prozesse für Auskunftsrechte definiert und Governance-Strukturen angepasst werden. Doch Struktur allein reicht nicht aus. Sobald neue Systeme eingeführt werden, beeinflussen sie die Diskussion über Leistung, Fairness und Wertschätzung im Unternehmen.

Transparenz in Gehaltsfragen wirkt damit neben Struktur potenziell auf drei weitere Ebenen: Strategie, Führung und Kultur.

Ein denkbare Beispiel: Wenn künftig klar ist, nach welchen Kriterien Gehälter festgelegt oder angepasst werden, entsteht neben Orientierung gleichzeitig auch eine neue Erwartungshaltung.

- Führungskräfte sind gefordert, diese Kriterien erklären und vertreten zu können (Führung),
- Mitarbeitende haben die Möglichkeit gezieltere Fragen zu stellen, offen zu diskutieren und nachvollziehbare Entscheidungen einzufordern (Kultur),
- und Organisationen werden ihre Haltung zu Fairness und Leistung klar formulieren und in ihren Grundprinzipien verankern müssen (Strategie).

So wird sichtbar: Struktur schafft den Rahmen, aber erst das Zusammenspiel mit Strategie, Führung und Kultur entfaltet Wirkung.

### Strategie – Transparenz als Bestandteil der Unternehmenslogik

Bestenfalls wird Entgelttransparenz nicht primär als HR-Projekt eingeordnet, sondern auch strategisch verankert. Sie kann einen Einfluss darauf haben, wie ein Unternehmen seine Werte und seine Arbeitgebermarke nach innen und außen lebt. Eine klare strategische Haltung und Positionierung zu den kommenden Transparenzanforderungen helfen die Balance zwischen rechtlicher Pflicht und kulturellem Fortschritt zu finden.

Unternehmen, die im Top-Management eine konsistente Haltung entwickeln und Transparenz aktiv in ihre HR- und Transformationsstrategie integrieren, können damit eine glaubwürdige Positionierung im Markt und gegenüber ihren Mitarbeitenden schaffen.

### Führung – Übersetzerin von System und Haltung

Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle in der einer neuen Form von Gehaltskommunikation ein.

Sie sind die Übersetzer:innen zwischen System und Haltung – Führungskräfte erklären Strukturen, begründen Entscheidungen und vertreten die Werte des Unternehmens im Dialog mit ihren Teams. Dabei stellt die zukünftig verringerte Wissenslücke zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften neue Anforderungen.

Damit diese Rolle gelingt, brauchen Führungskräfte sowohl fachliche Sicherheit (z. B. zu Vergütungslogiken und rechtlichen Rahmenbedingungen) als auch ►

kommunikative Kompetenz, um sensibel und souverän auf Fragen und Emotionen reagieren zu können. Wenn Führungskräfte ihre Rolle in diesem Dialog souverän ausfüllen, können sie viele Fragen und Unsicherheiten bereits auf Individual- und Teamebene auffangen – bevor diese sich im Unternehmen verbreiten oder zusätzlichen Klärungsaufwand für HR oder gar rechtliche Auseinandersetzungen erzeugen. Die Grundlage dafür bietet eine klare Compensation Governance bzw. ein transparent definiertes Vergütungssystem, das Orientierung bietet und Führungskräfte in ihrer kommunikativen Rolle stärkt.

So wird Transparenz nicht zum Risiko, sondern zur Chance für mehr Vertrauen und Dialogqualität.

### **Kultur – Fairness als gelebtes Prinzip dank neuen Rahmenbedingungen**

Transparenz kann nicht nur Strukturen verändern, sondern auch das Miteinander.

Wenn nachvollziehbar ist, wie Gehälter entstehen, entsteht Vertrauen – und eine Kultur von Offenheit, Fairness und Dialogfähigkeit kann wachsen.

Herausfordernd ist das besonders für jene, die bislang stark von intransparenten Strukturen profitiert haben oder unter ihnen benachteiligt wurden.

Mitarbeitende, die sich durch Verhandlungsgeschick überdurchschnittliche Gehälter sichern konnten, erleben nun, dass ihre Position stärker hinterfragt wird und sich individuelle Vorteile relativieren. Umgekehrt fühlen sich diejenigen bestärkt, die bislang vergleichsweise geringere Vergütung erhalten haben. Für sie wird Transparenz zum Symbol von Anerkennung und Fairness.

Entgelttransparenz wird zum Katalysator kultureller

Entwicklung: Sie legt die Basis für Verantwortung, Reduktion von Tabus und für eine gemeinsame Sprache über Leistung und Wertschätzung.

Sie berührt einerseits die Systeme und Prozesse, andererseits auch Identität und Selbstverständnis – und fordert Organisationen heraus, mit neuen Erwartungen und Vergleichbarkeit souverän umzugehen.

Umso wichtiger ist ein sensibler Umgang, der Dialog, Feedback und Orientierung ermöglicht und Führungskräfte befähigt, diese Spannungsfelder konstruktiv zu moderieren – damit Transparenz nicht trennt, sondern Vertrauen schafft.

### **Unser pragmatischer Ansatz – Transparenz wirksam gestalten**

Wir verstehen Transparenz als Zusammenspiel aus fachlicher Präzision, rechtlicher Sicherheit und wirksamer Kommunikation. Dazu gehört die Bildung von Gruppen gleichwertiger Arbeit anhand geschlechtsneutraler Kriterien, die Analyse bestehender Vergütungssystematiken sowie die Gestaltung passender Vergütungsstrukturen. Gleichzeitig denken wir Change- und Kommunikationsaspekte von Beginn an mit – denn nachhaltige Akzeptanz entsteht nur, wenn Betroffene zu Beteiligten werden und die Ziele des Vorgehens verstanden werden.

Wir arbeiten daher interdisziplinär – als integriertes Projektteam, das Transformations-Know-how, fachlichen Hintergrund, Vergütungsexpertise und juristische Sicherheit bündelt. Best Practices aus laufenden Projekten bieten Orientierung, während punktuelles Sparring Entscheidungsträger:innen in sensiblen Phasen unterstützt.

## Kommunikation und Change von Anfang an mitdenken

Transparenz entfaltet Wirkung nur, wenn sie verstanden und akzeptiert wird. Deshalb integrieren wir Kommunikation und Change-Begleitung von Beginn an in jedes Projekt. Wir bauen auf dem Bestehenden auf, schaffen Klarheit in Prozessen und vermeiden Nachbesserung durch frühzeitige Einbindung relevanter Stakeholder.

So entsteht Steuerungsfähigkeit statt Reaktionsdruck – und Entgelttransparenz wird zu einer gestaltbaren Führungsaufgabe, nicht zu einer administrativen Pflicht.

### Transparenz ist weit mehr als Information – sie ist eine kommunikative Führungsleistung

Wir entwickeln mit unseren Kund:innen Kommunikationsstrategien und Change Stories, die Sinn, Nutzen und Haltung vermitteln. Unterschiedliche Zielgruppen – HR, Führung, Mitarbeitende, Betriebsrat – werden mit passgenauen Formaten adressiert, etwa

über FAQ, Videos, Leitfäden oder Townhalls. Die frühzeitige Arbeit mit Gremien und Stakeholdern schafft Commitment und verhindert spätere Reibungsverluste.

### Befähigung als Erfolgsfaktor

Führungskräfte und HR-Partner:innen sind die zentralen Multiplikator:innen im Prozess.

Wir unterstützen sie beispielweise durch Trainings, Argumentationshilfen und Moderation, damit sie souverän über Gleichwertigkeit, Gehalt und Fairness sprechen können. So entsteht Handlungssicherheit in sensiblen Gesprächen und eine klare Linie in der Kommunikation von Entscheidungen.

Diese Befähigung stärkt zugleich Dialogfähigkeit und Vertrauen – zwei zentrale Voraussetzungen für eine nachhaltige Umsetzung.

1.



Grundlagen schaffen

2.



Lohnlücke ermitteln

3.



Ursachen finden

4.



Maßnahmen definieren

5.



Erfolg prüfen

Kommunikation und Change



# Fazit

## **Transparenz gestalten, nicht erdulden**

Entgelttransparenz ist kein Kontrollmechanismus, sondern ein Entwicklungstreiber.

Wer sie nur als gesetzliche Pflicht versteht, riskiert Aufwand ohne Wirkung. Wer sie dagegen strategisch nutzt, stärkt Vertrauen, Fairness und kulturelle Reife – und positioniert sich als moderne, verantwortungsbewusste Organisation.

Unsere Begleitung schafft dafür den Rahmen: pragmatisch, integriert und wirkungsorientiert – mit dem Zusammenspiel von Kultur, Führung, Strategie und Struktur.

# Kontakt

## Markt und Strategie



### Kathrin Frey

Senior Manager  
Leadership & Transformation

Kienbaum Consultants International GmbH  
Löwengrube 18  
80333 München, Deutschland

+49 89 458778-68  
+49 172 9983503  
kathrin.frey@kienbaum.de

## Umsetzung



### Magdalena Winkler

Consultant  
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH  
Tuchlauben 8  
1010 Wien, Österreich

+43 1 533 51 88-73  
magdalena.winkler@kienbaum.com



### Dr. Vera Bannas

Manager  
Compensation & Performance Management

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

+49 221 80172-350  
vera.bannas@kienbaum.de



### Alina Scheck

Consultant  
Leadership & Transformation

Kienbaum Consultants International GmbH  
Am Sandtorkai 50  
20457 Hamburg, Deutschland

+49 40 32577926  
alina.scheck@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln  
[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)