HR BarCamp – 06.11.2024

Entgelttransparenz im Employee Life Cycle

Anforderungen – Erwartungen - Lösungen

Kooperationspartner

Fachhochschule Dortmund
University of Applied Sciences and Arts

DKV

gradar
the job evaluation engine

Eine Bitte vorweg!

- Nehmt bitte an unserer Studie zur Entgelttransparenz teil.
- https://s2survey.net/paytransparency-study/
- Vielen Dank! ☺

Das erwartet Euch heute

- Was ist die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz und welche Anforderungen stellt sie an Personaler in Unternehmen?
- Wie wirken sich die Elemente der Richtlinie auf den Employee Life Cycle aus?
- Welche Lösungen existieren und was sind die Handlungsoptionen von Personalern?

Das waren eure Session Expert:innen

Bentje Grünewald

- Wirtschaftspsychologin und Head of Compensation | HR Systems bei DKV Mobility

Philipp Schuch

- Gründer und CEO von gradar

Prof. Dr. Claus Vormann

- Professor für BWL, insbesondere Human Resource Management an der FH Dortmund

Die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz und ihre Anforderungen

Prof. Dr. Claus Vormann (FH Dortmund)
» konnte leider diesmal nicht am HR BarCamp teilnehmen «

Folien aus einem gemeinsamen Webinar im Juni 2024

Fachhochschule Dortmund
University of Applied Sciences and Arts

gradar
the job evaluation engine

Die EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz und ihre Anforderungen

Webinar – Gradar | FutureOrg Institute

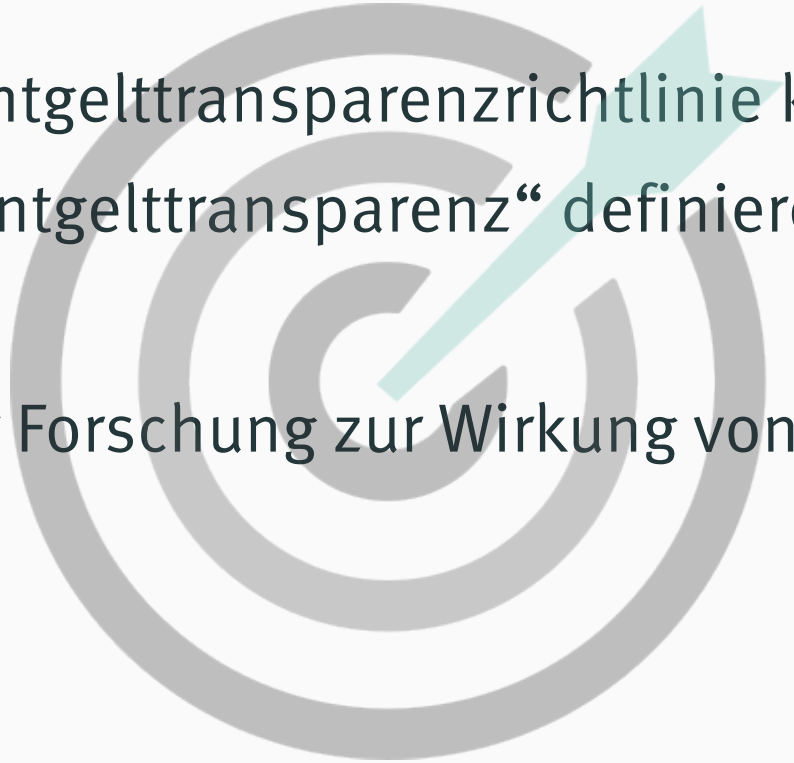
Prof. Dr. Claus Vormann

19.06.2024

Professur für BWL, insbes. HRM, Fachhochschule Dortmund

In der nächsten Viertelstunde werden wir…

1. …die Säulen der Entgelttransparenzrichtlinie kennen lernen
2. …das Konstrukt „Entgelttransparenz“ definieren und operationalisieren
3. …uns mit aktueller Forschung zur Wirkung von Entgelttransparenz vertraut machen



Die Säulen der ETRL...

EU-Entgelttransparenz-Richtlinie

Transparenz-instrumente

- Entgelttransparenz für Arbeitssuchende (Art. 5)
- Transparenz über Entgeltfestlegung (Art. 6)
- Auskunftsrecht für Arbeitnehmer*innen (Art. 7)
- Berichterstattung über Lohngefälle (Art. 9)
- gemeinsame Entgelt-bewertung (Art. 10)

Durchsetzungs-mechanismen

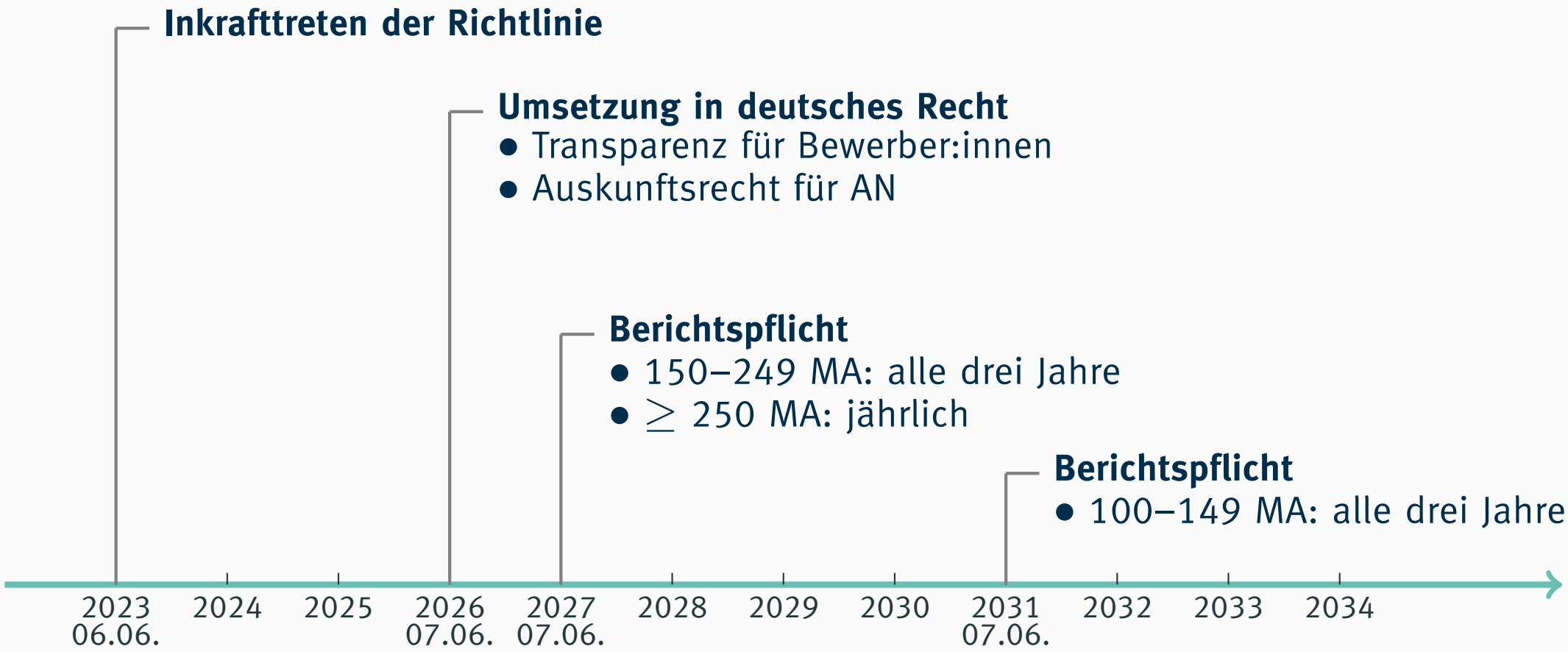
- Stärkung der Rechts-durchsetzung (Art. 15)
- Beweislastumkehr (Art. 18)
- Sanktionen (Art. 23)

zentrale Akteure

- Monitoringstelle (Daten-sammlung & -analyse)
- Gleichbehandlungsstelle

Definition gleiche / gleichwertige Arbeit (Art. 4)

Der Weg zu Umsetzung



Was ist Entgelttransparenz?

Pay Information Disclosure is „the communication of relevant pay information between and among actors.“

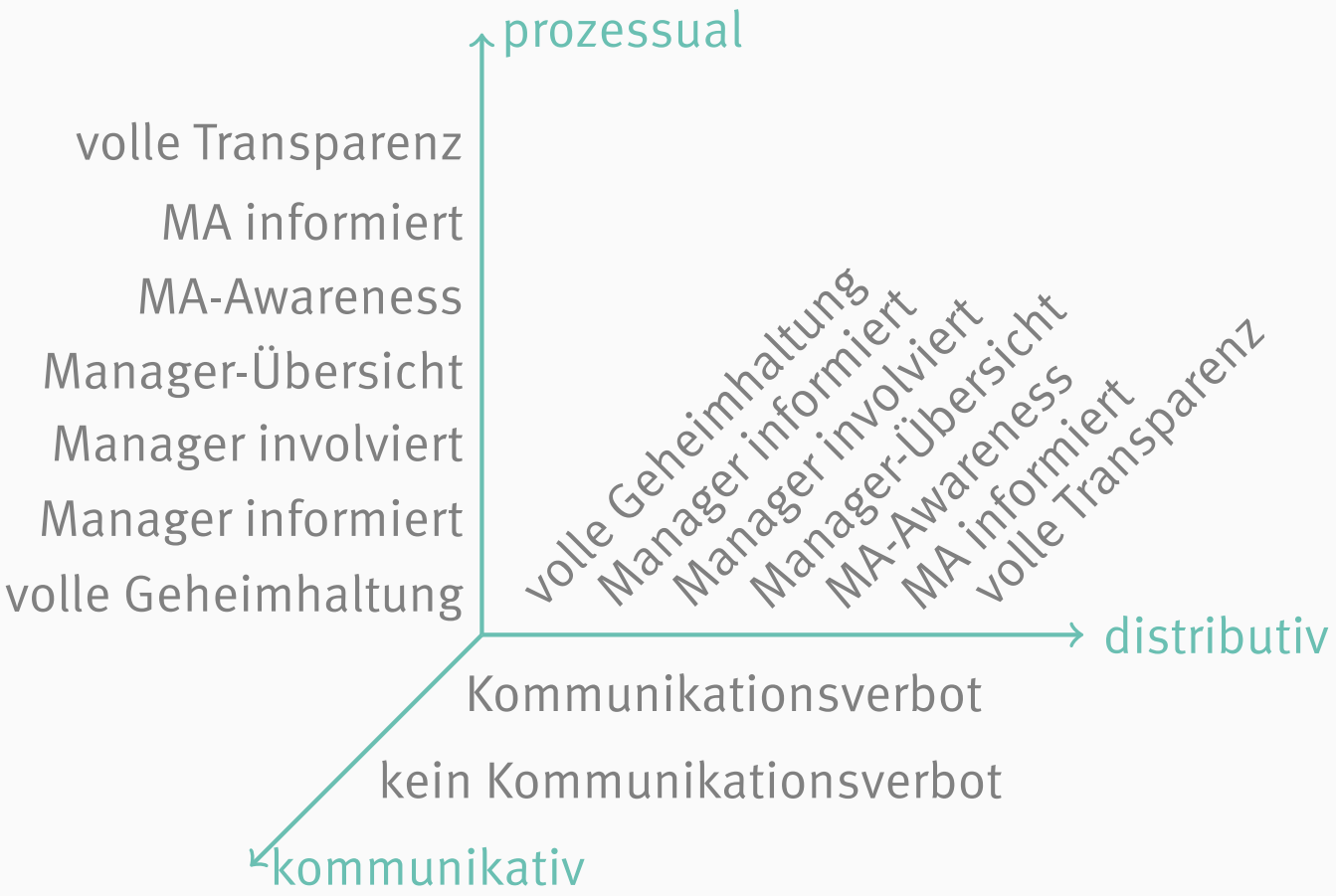
— Brown et al. (2022, S. 1662)

Dimensionen von Entgelttransparenz

1. Distributive Transparenz: Informationen über die Vergütungsniveaus anderer MA*innen sind verfügbar.
2. Prozessuale Transparenz: Informationen über die Vergütungsprozesse sind verfügbar.
3. Kommunikative Transparenz: Gibt es Kommunikationsverbote mit Blick auf die Vergütung?

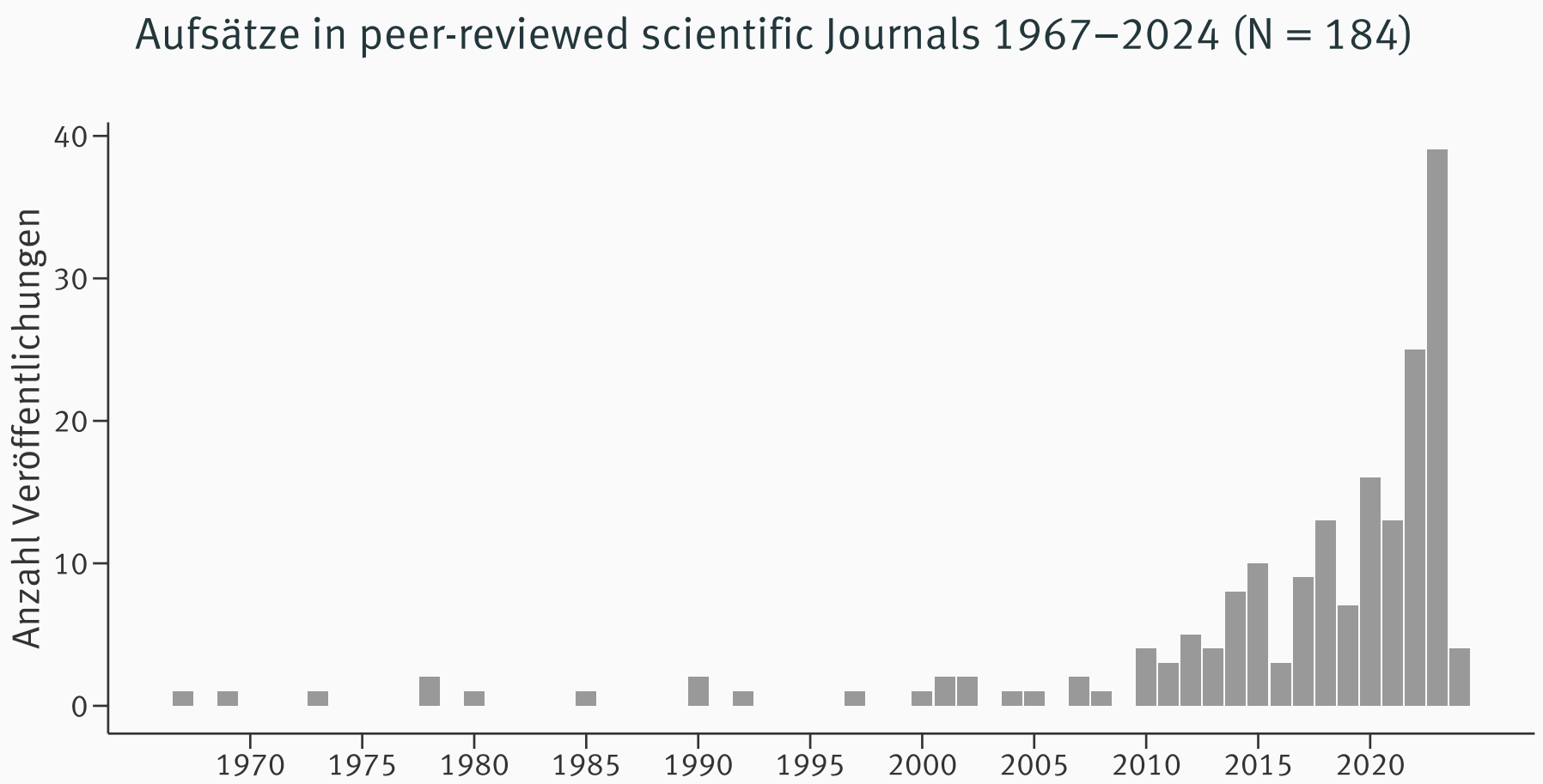
Holtzen (2022); Marasi und Bennett (2016); Montag-Smit und Smit (2021); Smit und Montag-Smit (2018)

Dimensionen von Entgelttransparenz



eigene Darstellung

Überblick über die Studienlage zur Entgelttransparenz



eigene Auswertung

Wirkung von Entgelttransparenz – Studienergebnisse

Positive Wirkung

- Reduktion der Gender Pay Gap (Bennedsen et al., 2023)
- Erhöhung der Gleichheit (Obloj & Zenger, 2022)
- Reduktion der Wechselintention (Stofberg et al., 2022)
- positiver Einfluss auf Motivation (Cullen & Perez-Truglia, 2022)
- positiver Einfluss auf gefühlte Gerechtigkeit (Hartmann & Slapničar, 2012)

Negative Wirkung

- Neid und Reduktion der Kooperation (Bamberger & Belogolovsky, 2017)
- Reduktion der Zufriedenheit (Schnaufer et al., 2022)
- asymmetrischer Einfluss auf Motivation und CWB (Grasser et al., 2023; SimanTov-Nachlieli & Bamberger, 2021)
- komplexe Wirkung auf Wechselintention (Alterman et al., 2021)

Danke für die Aufmerksamkeit!

gradar
the job evaluation engine

Fachhochschule Dortmund
University of Applied Sciences and Arts

Prof. Dr. Claus Vormann
claus.vormann@fh-dortmund.de
| | | | : ccvormann

Literaturverzeichnis I

Alterman, V., Bamberger, P. A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., & Shi, J. (2021).Best Not to Know: Pay Secrecy, Employee Voluntary Turnover, and the Conditioning Effect of Distributive Justice. *Academy of Management Journal*, *64*(2), 482–508. https://doi.org/10.5465/amj.2019.0231

Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017).The Dark Side of Transparency: How and When Pay Administration Practices Affect Employee Helping. *Journal of Applied Psychology*, *102*(4), 658–671. https://doi.org/10.1037/apl0000184

Bennedsen, M., Larsen, B., & Wei, J. (2023).Gender Wage Transparency and the Gender Pay Gap: A Survey. *Journal of Economic Surveys*, *37*(5), 1743–1777. https://doi.org/10.1111/joes.12545

Literaturverzeichnis II

Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I., & Strizver, S. D. (2022).Pay Information Disclosure: Review and Recommendations for Research Spanning the Pay Secrecy–Pay Transparency Continuum. *Journal of Management*, *48*(6), 1661–1694. https://doi.org/10.1177/01492063221079249

Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2022).How Much Does Your Boss Make? The Effects of Salary Comparisons. *Journal of Political Economy*, *130*(3), 766–822. https://doi.org/10.1086/717891

Grasser, R., Newman, A. H., & Xiong, G. (2023).The Effect of Horizontal Pay Transparency on Employee Motivation When Pay Dispersion Is Performance Based and Non-Performance Based. *Journal of Management Accounting Research*, 1–39. https://doi.org/10.2308/JMAR-2023-025

Literaturverzeichnis III

Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012).Pay Fairness and Intrinsic Motivation: The Role of Pay Transparency. *International Journal of Human Resource Management*, *23*(20), 4283–4300. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962

Holtzen, S. (2022).Exploring Secrecy in Pay Communication: A Conceptual Matrix. *Employee Relations: The International Journal*, *44*(6), 1448–1466. https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0164

Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016).Pay Communication: Where Do We Go from Here? *Human Resource Management Review*, *26*(1), 50–58. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002

Literaturverzeichnis IV

Montag-Smit, T., & Smit, B. W. (2021).What Are You Hiding? Employee Attributions for Pay Secrecy Policies. *Human Resource Management Journal*, *31*(3), 704–728. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12292

Obloj, T., & Zenger, T. (2022).The Influence of Pay Transparency on (Gender) Inequity, Inequality and the Performance Basis of Pay. *Nature Human Behaviour*, *6*(5), 646–655. https://doi.org/10.1038/s41562-022-01288-9

Schnaufer, K., Christandl, F., Berger, S., Meynhardt, T., & Gollwitzer, M. (2022).The Shift to Pay Transparency: Undermet Pay Standing Expectations and Consequences. *Journal of Organizational Behavior*, *43*(1), 69–90. https://doi.org/10.1002/job.2575

Literaturverzeichnis V

SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021).Pay Communication, Justice, and Affect: The Asymmetric Effects of Process and Outcome Pay Transparency on Counterproductive Workplace Behavior. *Journal of Applied Psychology*, *106*(2), 230–249. https://doi.org/10.1037/apl0000502

Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2018).The Role of Pay Secrecy Policies and Employee Secrecy Preferences in Shaping Job Attitudes. *Human Resource Management Journal*, *28*(2), 304–324. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12180

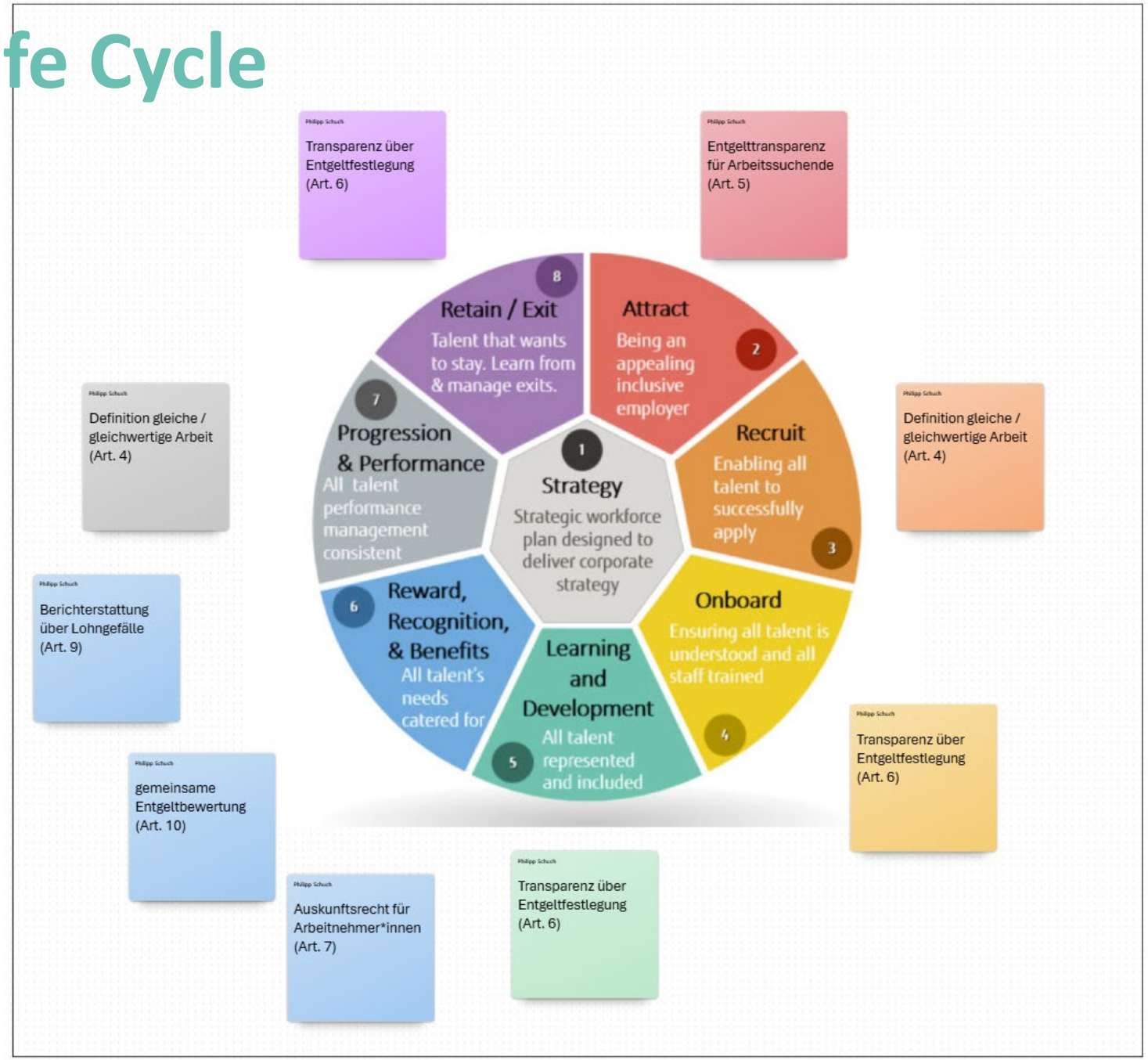
Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022).Pay Transparency, Job Turnover Intentions and the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Organizational Justice. *Employee Relations: The International Journal*, *44*(7), 162–182. https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077

Employee Life Cycle

Bentje Grünewald (DKV)

Session Dokumentation vom HR BarCamp

Employee Life Cycle



Lösungen und Handlungsoptionen

Philipp Schuch (gradar)

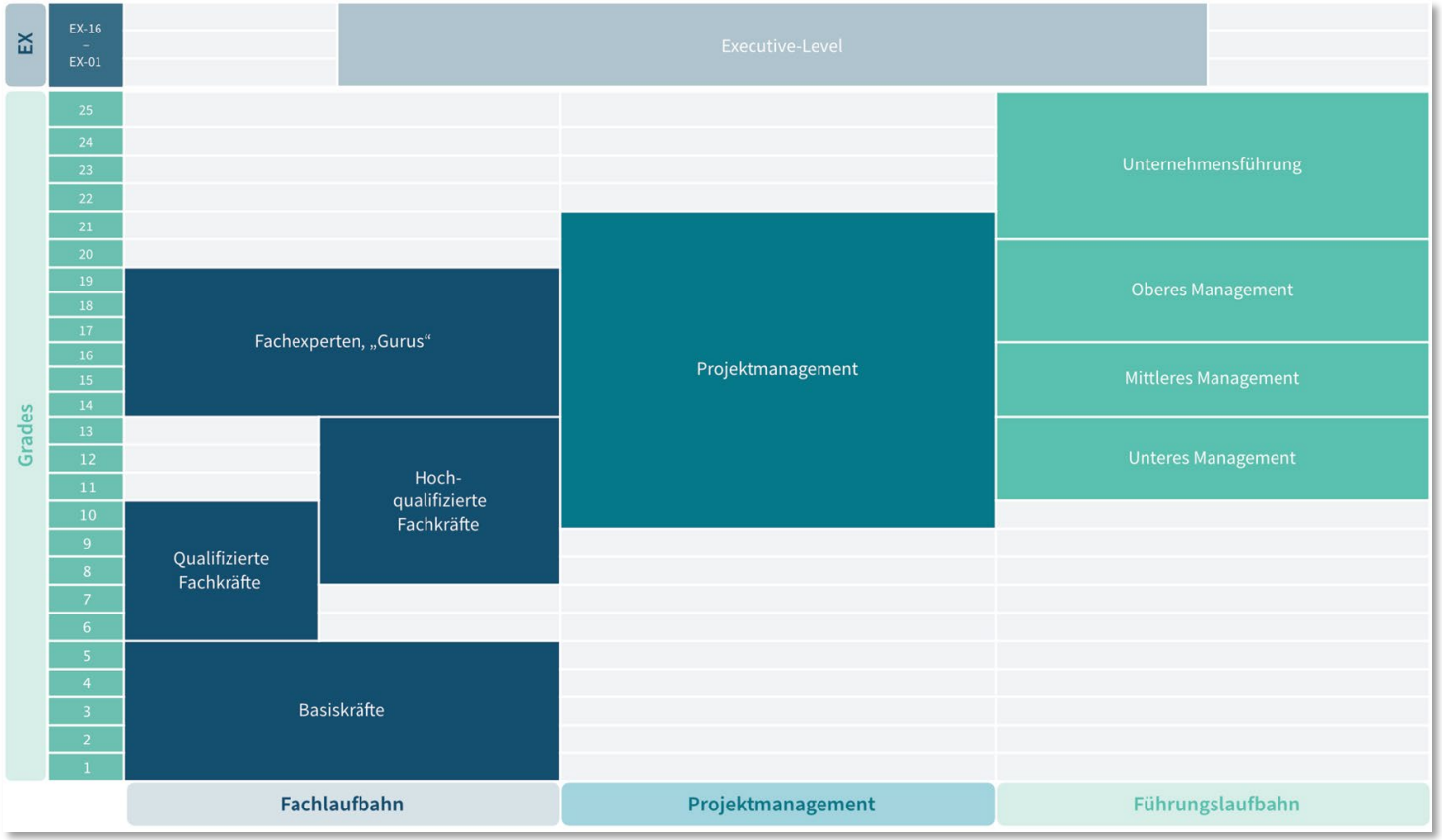
Was bedeutet das für die Praxis?

- Systematische Stellenbewertung
- Implementierung klarer Vergütungsstrukturen
- Standardisierte Gehaltsfindungsprozesse
- Schulung und Sensibilisierung

Wie stelle ich die Gleichwertigkeit von Arbeit fest?

Stellenbewertung

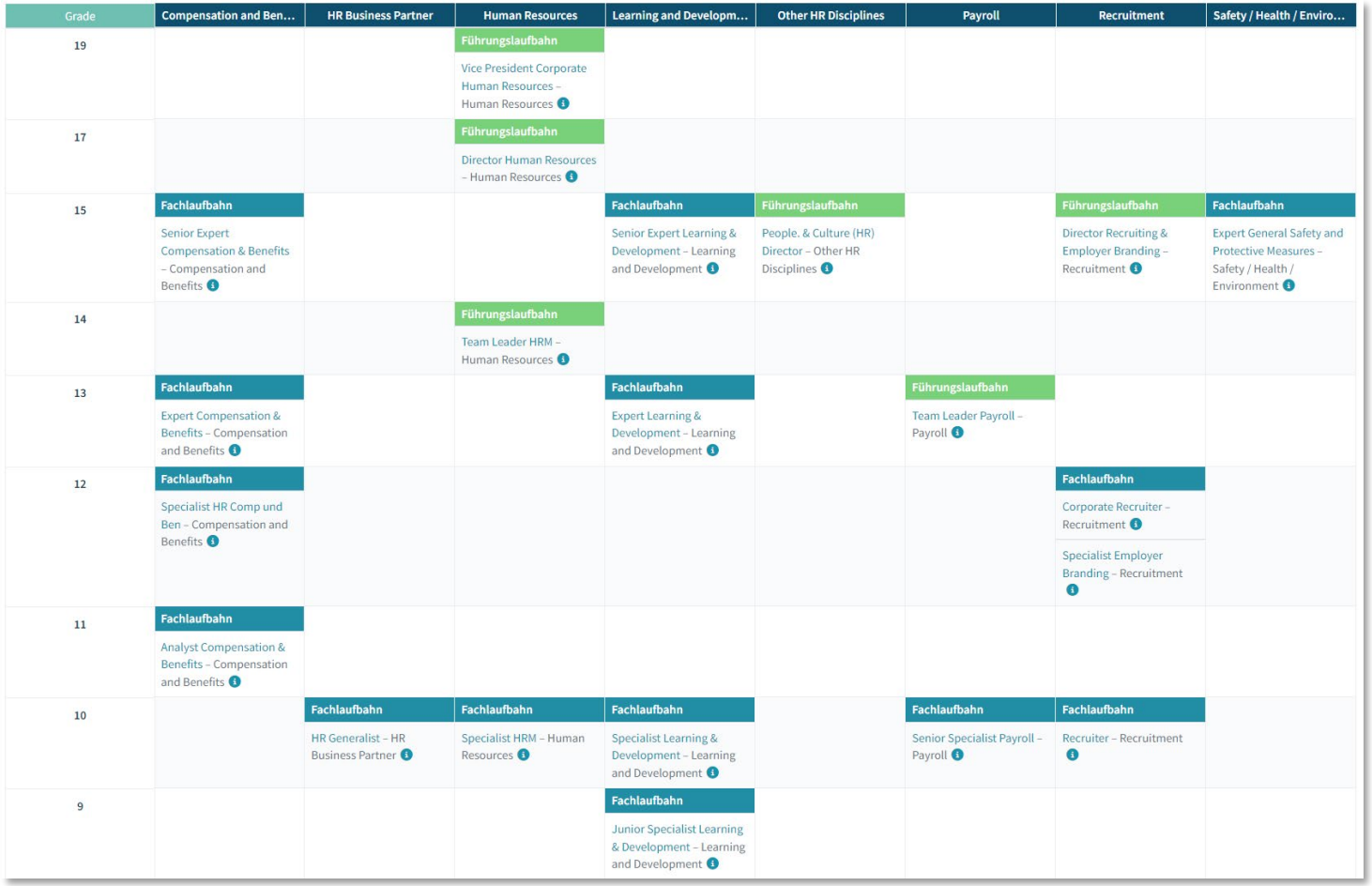
- Stellt den relativen Wert einer Stelle anhand von **objektiven** Kriterien fest
- **„Eingruppierung“** der Stellen
- Grundlage für **Stellenarchitekturen**, **Vergütungssysteme**, sowie **Vergütungsanalysen**



Was ist eine Stellenarchitektur

Stellenarchitektur

- Für **Stellenarchitekturen** ist immer eine Stellenbewertung die Basis.
- Stellen werden in verschiedene **Level** eingeordnet.
- Hierdurch werden **Karrierewege** für Mitarbeiter sichtbar.
- Auch große **HR-Systeme** wie z.B. SAP SuccessFactors oder Workday brauchen eine Architektur im Hintergrund.

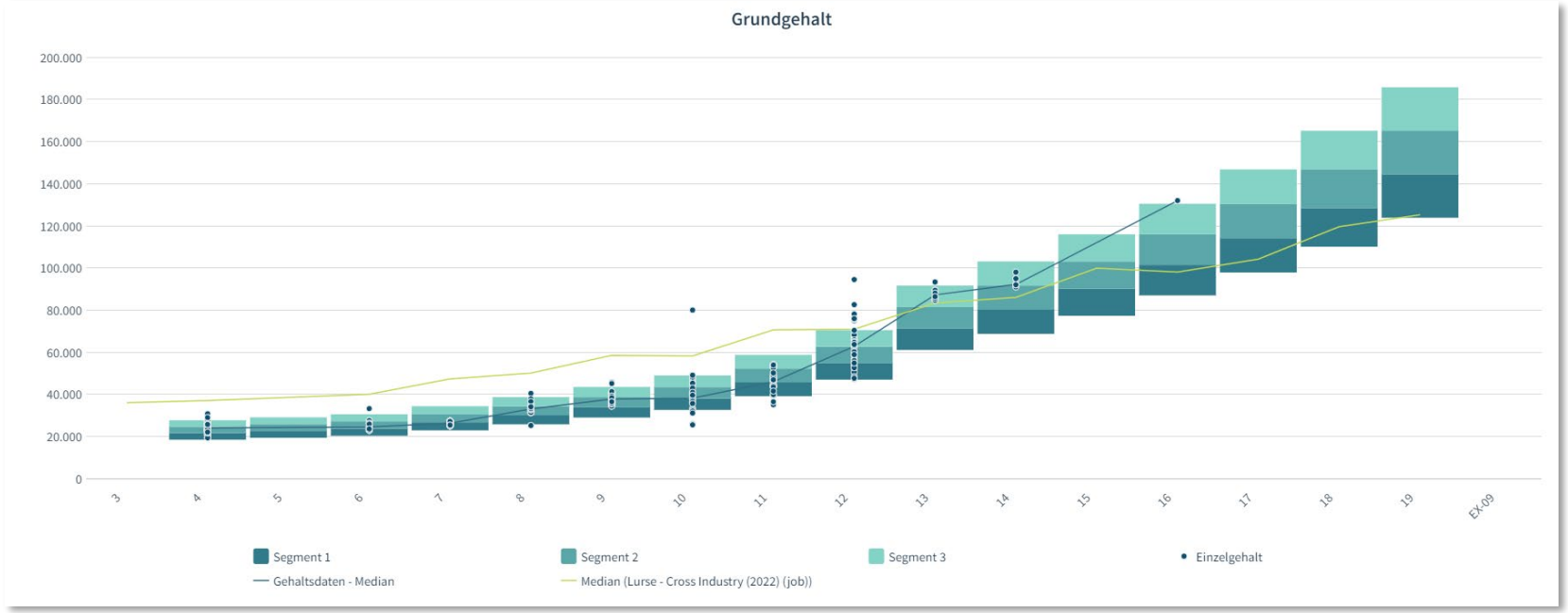


Grade	Compensation and Ben…	HR Business Partner	Human Resources	Learning and Developm…	Other HR Disciplines	Payroll	Recruitment	Safety / Health / Enviro…
19			Führungslaufbahn Vice President Corporate Human Resources – Human Resources					
17			Führungslaufbahn Director Human Resources – Human Resources					
15	Fachlaufbahn Senior Expert Compensation & Benefits – Compensation and Benefits			Fachlaufbahn Senior Expert Learning & Development – Learning and Development	Führungslaufbahn People. & Culture (HR) Director – Other HR Disciplines		Führungslaufbahn Director Recruiting & Employer Branding – Recruitment	Fachlaufbahn Expert General Safety and Protective Measures – Safety / Health / Environment
14			Führungslaufbahn Team Leader HRM – Human Resources					
13	Fachlaufbahn Expert Compensation & Benefits – Compensation and Benefits			Fachlaufbahn Expert Learning & Development – Learning and Development		Führungslaufbahn Team Leader Payroll – Payroll		
12	Fachlaufbahn Specialist HR Comp und Ben – Compensation and Benefits						Fachlaufbahn Corporate Recruiter – Recruitment Specialist Employer Branding – Recruitment	
11	Fachlaufbahn Analyst Compensation & Benefits – Compensation and Benefits							
10		Fachlaufbahn HR Generalist – HR Business Partner	Fachlaufbahn Specialist HRM – Human Resources	Fachlaufbahn Specialist Learning & Development – Learning and Development		Fachlaufbahn Senior Specialist Payroll – Payroll	Fachlaufbahn Recruiter – Recruitment	
9				Fachlaufbahn Junior Specialist Learning & Development – Learning and Development				

Was ist ein Vergütungssystem?

Gehaltsbänder

- Ein Gehaltsband ermöglich sowohl Entgelttransparenz als auch **Entgeltgerechtigkeit**, da dieses anhand der Stellenwertigkeit die **Zahlungsbereitschaft** des Unternehmens definiert.
- Gemäß EU- Richtlinie müssen Unternehmen **diskriminierungsfreie** Bezahlung sicherstellen und haben eine **Auskunftspflicht** ggü. Arbeitnehmern.



Gender Pay Gap / Entgeltlücke

Info EU Richtlinie

Unternehmen ab 150 Mitarbeitern müssen ihr Gender Pay Gap ab 2027, basierend auf den Daten von 2026 berichten.

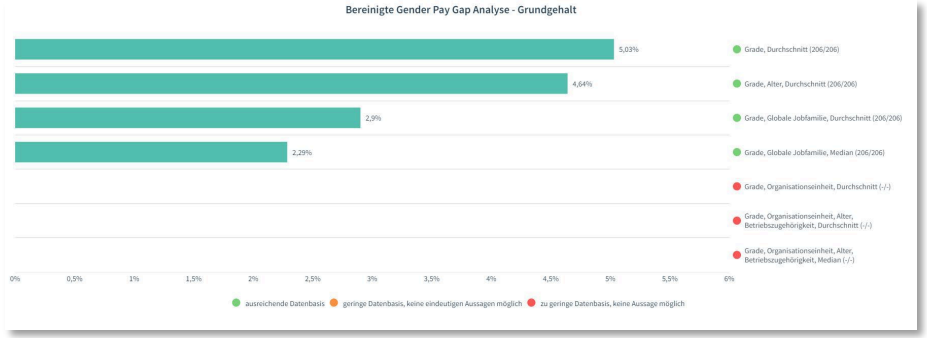
Deutschland hatte im Jahr 2023 im Schnitt einen unbereinigten GPG von 18% sowie einen bereinigten von 7%.*

Unbereinigte Entgeltlücke

- Vergleicht die Durchschnitts- oder Mediangehälter von Männern und Frauen
- Problem: Berücksichtigt **nicht die Wertigkeit der Stelle** in der Analyse, geschweige denn andere demographische Variablen

Bereinigte Entgeltlücke

- Vergleicht die Durchschnitts- oder Mediangehälter von Männern und Frauen anhand der Stellenwertigkeit sowie weitere **Kontrollvariable** (z.B. Job Familie)
- Notwendigkeit einer **Stellenbewertung**



*Quelle: Statistisches Bundesamt

Typischer Prozess

1	2	3	4
Datensammlung	**Stellenbewertung**	**Vergütungssystem**	**Weitergehende Analysen**
▪ Demographische Daten ▪ Einsammlung aller **Jobs** (e.g. durch Stellenbeschreibungen oder Interviews mit den Managern & HR)	▪ **Bewertung** von den relativen Wert einer Stelle im Unternehmen ▪ Aufbau einer **Stellenarchitektur**	▪ Analyse der **internen und externen Vergütung** ▪ Design eines **Vergütungssystems** inkl. Kriterien im Vergütungssystem	▪ Bericht zur geschlechtsbasierten **Entgeltlücke** ▪ “Gemeinsame **Entgeltbewertung**”

Change Management

Wichtig!
Der Prozess braucht Zeit! Es sind jetzt noch knapp 2 Jahre bis zum **07. Juni 2026. Unternehmen, die noch keine Stellenarchitektur haben, sollten in diesem Jahr noch hiermit anfangen.**

Erkenntnisse & Empfehlungen

- Stellenbewertung ist Grundlagenarbeit
- Digitalisierung hilft bei ordentlicher Datenhaltung
- Es ist kein Hexenwerk
- … aber, die Zeit drängt