

Bildquelle: Pixabay (resized with AI)

EU-ENTGELT-TRANSPARENZRICHTLINIE

STATUS QUO UND HANDLUNGSFELDER

Prof. Dr. Jutta Rump / Anna-Maria Ogermann
Im Dezember 2025

Executive Summary

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie verpflichtet Unternehmen ab 2026 zu deutlich mehr Transparenz, Objektivität und Nachvollziehbarkeit in Vergütungssystemen. Die Studie zeigt, wo Unternehmen heute stehen, welche Erwartungen sie haben und welche Chancen sowie Herausforderungen sie sehen.

Zentrale Ergebnisse im Überblick:

- **Transparenz als strategisches Thema:**
Viele Unternehmen haben Entgelttransparenz bereits organisatorisch verankert. Leitungs- und HR-Ebenen beschäftigen sich aktiv mit der Richtlinie, die weniger als Belastung, sondern zunehmend als Modernisierungsimpuls verstanden wird.
- **Wahrnehmung der Richtlinie: überwiegend positiv:**
Die Richtlinie wird mehrheitlich positiv bewertet; der erwartete Aufwand gilt überwiegend als moderat. Besonders HR rechnet mit zusätzlicher Belastung, da die operative Umsetzung häufig dort organisatorisch verankert ist.
- **Status quo: fortgeschritten, aber heterogen:**
Große Unternehmen verfügen häufiger über strukturierte Prozesse und Daten, während KMU teils noch grundlegende Voraussetzungen aufbauen müssen. Transparenz im Recruiting (Gehaltsangaben) nimmt deutlich zu.
- **Ursachen für Pay Gaps: vielfältig und systemisch:**
Unternehmen nennen individuelle Verhandlungssituationen, Marktbedingungen, interne Routinen, subjektive Einschätzungen und historisch gewachsene Gehaltsstrukturen als relevante Gründe für Entgeltunterschiede. Pay Gaps werden zunehmend als systemisches Problem verstanden, nicht als Einzelverfehlung.
- **Erwartete Effekte der Transparenz:**
Unternehmen rechnen mit kurzfristigen Irritationen, aber auch mit langfristigen positiven kulturellen Effekten – etwa mehr Fairness, Dialog und Vertrauen. Strategisch erwarten viele Verbesserungen der Arbeitgeberattraktivität und Datenqualität.
- **Wirksame Maßnahmen zur Reduzierung von Pay Gaps:**
Besonders relevant sind regelmäßige Analysen, klare Stellenbewertungen, interne Gehaltsbänder, objektive Vergütungskriterien, qualifizierte Führungskräfte, transparente Karriereprozesse sowie eine offene, fairnessorientierte Kultur.
- **Herausforderungen:**
Größte Hürden liegen in Datenmanagement, Reporting, neuen Anforderungen im Recruiting, sensibler Kommunikation sowie kulturellen Anpassungsprozessen.
- **Chancen:**
Die Richtlinie wird als Rückenwind für Professionalisierung, Fair-Pay-Strukturen, stärkere Mitarbeitendenbindung und eine moderne, vertrauensbasierte Unternehmenskultur gesehen.

Fazit:

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie gilt weniger als regulatorische Pflicht, sondern als Hebel für eine umfassende Modernisierung von Vergütungsstrukturen. Unternehmen erkennen sowohl den Anpassungsbedarf als auch das Potenzial, Transparenz als strategischen Wettbewerbsvorteil und kulturellen Entwicklungsschritt zu nutzen.

Einleitung

Mit der EU-Entgelttransparenzrichtlinie (EU 2023/970) wird ab 2026 ein rechtlicher Rahmen eingeführt, der Unternehmen verpflichtet, Entgeltstrukturen systematisch transparenter, nachvollziehbarer und diskriminierungsfreier zu gestalten. Ziel der Richtlinie ist es, strukturelle Entgeltunterschiede – insbesondere zwischen Frauen und Männern – zu reduzieren, indem Informationsasymmetrien abgebaut und faire, objektivierbare Vergütungsmechanismen gefördert werden. Die Richtlinie verlangt von Unternehmen nicht nur die Offenlegung bestimmter Vergütungsinformationen, sondern auch die Etablierung konsistenter Prozesse zur Bewertung, Dokumentation und Kommunikation von Entgeltentscheidungen. Damit greift sie tief in bestehende Vergütungspraktiken ein und eröffnet zugleich die Möglichkeit, diese im Sinne von Fairness und Transparenz weiterzuentwickeln.

Vor diesem Hintergrund hat die vorliegende Studie untersucht, wie Unternehmen in Deutschland den aktuellen Stand ihrer Entgelttransparenz einschätzen, welche Herausforderungen sie im Zusammenhang mit der Umsetzung der EU-Richtlinie erwarten und welche Chancen sie mit dieser Entwicklung verbinden. Die Befragung liefert ein umfassendes Bild über den gegenwärtigen Reifegrad betrieblicher Transparenzpraktiken, über Wahrnehmungen der Richtlinie sowie über strukturelle, kulturelle und prozessuale Bedingungen der Umsetzung.

Die Studie verfolgt damit das Ziel, die Perspektiven der Unternehmen systematisch zu erfassen und die erwarteten Auswirkungen der Richtlinie auf betriebliche Strukturen, Führungsprozesse und die Unternehmenskultur sichtbar zu machen. Die Ergebnisse bieten nicht nur eine Standortbestimmung vor dem Inkrafttreten der Richtlinie, sondern eröffnen zugleich ein tieferes Verständnis dafür, welche Faktoren einen erfolgreichen Transformationsprozess begünstigen oder erschweren. Die Untersuchung trägt dazu bei, die Richtlinie nicht nur als regulatorische Vorgabe zu verstehen, sondern als Impuls für eine weitergehende Professionalisierung von Vergütungsarchitekturen und für eine Kultur der Fairness und Transparenz.

Die Untersuchung ist in folgende Themenfelder gegliedert:

- I Soziodemographische Struktur
- II Status Quo im Unternehmen
- III Wahrnehmung und Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie
- IV Mögliche Gründe für Lohnunterschiede bei gleicher / ähnlicher Arbeit
- V Mögliche Effekte, wenn bei Pay Gap sichtbar wird
- VI Mögliche Maßnahmen zur Vermeidung / Reduzierung von Pay Gaps
- VII Herausforderungen bei der Umsetzung der der EU-Entgelttransparenzrichtlinie
- VIII Chancen bei der Umsetzung der der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Kapitel I – Soziodemografische Struktur

Mit insgesamt 1.013 Teilnehmenden umfasst die Studie ein breites Spektrum an Branchen und Unternehmensgrößen, weist jedoch klare Schwerpunkte hinsichtlich Geschlecht, Alter und betrieblicher Rolle auf.

- 63 % der Befragten sind männlich, 36 % weiblich.
- Die Altersstruktur zeigt einen Schwerpunkt bei 30- bis unter 40-Jährigen (31 %) sowie unter 29-Jährigen (29 %); ältere Altersgruppen sind deutlich seltener vertreten.

- Die Mehrheit der Teilnehmenden gehört zur Führungsebene: 43 % Unternehmensleitung und 33 % Führungskräfte mit Personalverantwortung. HR-Mitarbeitende und Interessenvertretungen machen deutlich kleinere Anteile aus (10% / 6%).
- Über die Hälfte der Befragten (53 %) arbeitet in Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitenden; 23% der Befragten sind in Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigten tätig, große Unternehmen (1.000+) sind nur mit 24 % repräsentiert.
- Die Befragten stammen aus einer Vielzahl von Branchen, am stärksten vertreten sind IT/Software/Telekommunikation (13 %), gefolgt von Einzelhandel/E-Commerce (10 %) sowie Automobil und Baugewerbe (je 10 %).

Kapitel II – Status quo der Entgelttransparenz in Unternehmen

Der Status quo der Entgelttransparenz in den befragten Unternehmen zeigt ein heterogenes, aber insgesamt deutlich vorangeschrittenes Bild. Obwohl viele Betriebe noch vor der formellen Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie stehen, haben zahlreiche Unternehmen bereits strukturelle Voraussetzungen geschaffen, um Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Fairness in der Vergütung zu fördern. Die Ergebnisse machen jedoch auch sichtbar, dass der Reifegrad erheblich variiert – insbesondere entlang der Unternehmensgröße und der Professionalität vorhandener HR-Strukturen.

Ein zentraler Indikator für den aktuellen Stand ist die organisatorische Verankerung des Themas. Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat Entgelttransparenz bereits in der Unternehmensleitung verankert, mehr als ein Viertel der Unternehmen hat sie im HR-Management angesiedelt. Dies zeigt, dass Fair-Pay-Fragen zunehmend nicht mehr als Randthema verstanden werden, sondern als Bestandteil strategischer Unternehmensführung. Die Verankerung auf Leitungsebene verweist auf ein gewachsenes Verantwortungsbewusstsein für die Bedeutung von Vergütungsgerechtigkeit – sowohl im Hinblick auf Compliance als auch auf Arbeitgeberattraktivität. Gleichzeitig verdeutlicht sie, dass Entgelttransparenz als Querschnittsthema verstanden wird, das in der Organisation nicht allein operativ, sondern auch kulturell und strategisch verankert werden muss.

Auch die Existenz von Ansprechpersonen für Entgeltgleichheit, die bei Zwei Drittel der befragten Unternehmen bereits benannt wurden, ist ein Hinweis auf wachsende strukturelle Professionalität. Sie stellt sicher, dass Fragen der Vergütungsgerechtigkeit nicht im operativen Tagesgeschäft versanden, sondern systematisch adressiert werden können. Allerdings zeigt der Blick auf die Unternehmensgrößen, dass gerade kleinere Unternehmen häufig noch am Anfang dieses Institutionalisierungsprozesses stehen. Die Einführung entsprechender Rollen erfolgt dort oftmals erst im Zuge der regulatorischen Anforderungen und nicht als Teil einer langfristigen HR-Strategie.

Die interne Thematisierung der Richtlinie bildet einen weiteren Indikator für den Umsetzungsstand. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hat die EU-Richtlinie bereits intern diskutiert, was auf ein frühes Problembewusstsein und eine veränderte Priorisierung arbeitsmarktpolitischer Fragen hinweist. Zugleich zeigt sich ein signifikanter Größeneffekt: Während größere Unternehmen strukturell besser vorbereitet sind und das Thema häufiger bereits behandelt haben, befinden sich vor allem kleine und mittlere Unternehmen vielfach noch im Informations- und Orientierungsprozess. Die Ergebnisse lassen hier auf eine gewisse „Umsetzungsasymmetrie“ schließen: Große Unternehmen sind näher an regulatorischen Entwicklungen und verfügen über die nötigen Ressourcen, während kleinere Organisationen tendenziell später und weniger umfassend reagieren.

Im Bereich des Recruitings wird ein besonders deutlicher Modernisierungstrend sichtbar. Bereits heute geben rund 70 % der Unternehmen Gehaltsangaben in Stellenanzeigen an – entweder in Form konkreter Beträge oder transparent definierter Gehaltsspannen. Dieser Befund ist insofern

bedeutsam, als die Gehaltskommunikation in Stellenausschreibungen in der Vergangenheit nur vereinzelt praktiziert wurde. Die zunehmende Offenheit deutet auf ein gestiegenes Bewusstsein für Markttransparenz und Bewerbenden-Erwartungen hin. Zugleich zeigt sich auch hier ein klarer Größeneffekt: Große Unternehmen nutzen Transparenz als Mittel der Arbeitgeberattraktivität, während KMU noch zurückhaltender sind und damit künftig strukturellen Aufholbedarf haben.

Die Einschätzungen zur Objektivität und Nachvollziehbarkeit der Vergütungssysteme zeigen ein ambivalentes Bild. Viele Unternehmen geben an, bereits klare, objektive und geschlechtsneutrale Kriterien zu nutzen. Allerdings zeigt der Vergleich mit anderen Ergebnissen der Studie, dass diese Kriterien häufig nicht systematisch dokumentiert oder organisationsweit konsequent kommuniziert werden. Objektivität ist somit vielerorts eher ein institutionelles Ideal als eine vollständig operationalisierte Praxis. Die interne Zugänglichkeit von Gehaltskriterien bleibt zudem häufig eingeschränkt, was im späteren Kontext der Auskunftspflichten eine erhebliche Herausforderung darstellen könnte.

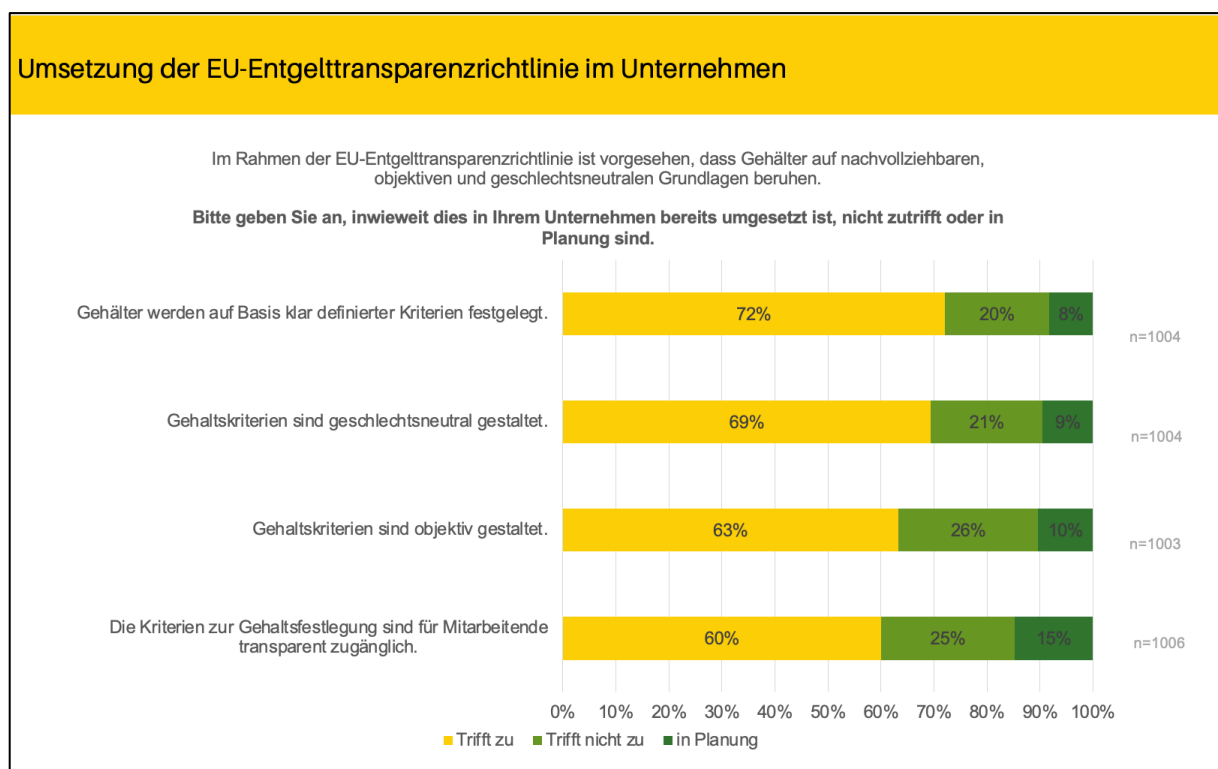


Abb. 1: Umsetzung der EU-Entgelttransparenz-Richtlinie

Schließlich zeigt die Frage nach standardisierten Prozessen zur Bearbeitung von Auskunftsansprüchen, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen zwar Grundstrukturen geschaffen haben (57%), diese aber noch nicht flächendeckend implementiert sind. Ein signifikanter Teil der Unternehmen verfügt über keine etablierten Verfahren, was die zukünftige Umsetzung der Richtlinie – besonders mit Blick auf technische Datenverfügbarkeit und Prozessqualität – erschweren wird. Dies ist von besonderer Bedeutung, da Auskunftsverfahren sowohl rechtliche als auch kommunikative Anforderungen an Unternehmen stellen und konsistente Datenstrukturen voraussetzen.

Der Status quo lässt sich als „fortgeschritten, aber ausbaufähig“ beschreiben – mit klaren Stärken in der Bewusstseinsbildung und organisatorischen Verankerung, aber deutlichen Lücken in Prozessreife, Datenqualität und technischer Operationalisierung.

Kapitel III – Wahrnehmung und erwartete Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Die Wahrnehmung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie durch die befragten Unternehmen zeichnet ein differenziertes, aber insgesamt positives Bild. Die Richtlinie scheint weniger als externe Regulierung mit Belastungscharakter, sondern vielmehr als notwendige Weiterentwicklung bestehender Vergütungs- und Steuerungsprozesse betrachtet zu werden. Dieser Befund ist insofern relevant, als er zeigt, dass die Richtlinie auf betrieblicher Seite auf ein hohes Maß an Anschlussfähigkeit trifft.

57% der befragten Unternehmen bewerten die Richtlinie grundsätzlich positiv, 31% stehen ihr neutral gegenüber. Dies ist vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass viele Unternehmen bereits in den letzten Jahren eine zunehmende Sensibilisierung für die Themen Fairness, Transparenz und Arbeitgeberattraktivität erfahren haben. Die EU-Richtlinie wirkt vor diesem Hintergrund weniger als ein regulatorischer Einschnitt, sondern als Verstärkung eines ohnehin erkennbaren Trends. Die überwiegend positive Bewertung deutet darauf hin, dass Unternehmen bereit sind, sich aktiv mit den Anforderungen auseinanderzusetzen und die Richtlinie als Möglichkeit sehen, ihre Vergütungsarchitekturen weiterzuentwickeln. Dass zugleich ein signifikanter Anteil der Befragten (31%) eine neutrale Haltung einnimmt, verdeutlicht, dass in vielen Teilen der Wirtschaft noch Informationsbedarfe bestehen, der Richtlinie jedoch keine grundlegende Ablehnung entgegengebracht wird.

Die Wahrnehmung der Richtlinie wird zudem stark durch Unternehmensgröße und Rollenpositionen geprägt. Größere Unternehmen zeigen eine deutlich höhere Zustimmung, was aus mehreren Gründen plausibel erscheint. Zum einen verfügen sie bereits über professionalisierte HR-Strukturen, die notwendig sind, um umfangreiche Datenanforderungen und interne Reportingprozesse zu erfüllen. Zum anderen sind sie stärker öffentlichen Erwartungen an Fairness und Transparenz ausgesetzt und betrachten die Richtlinie daher eher als Chance, ihre bereits bestehenden Standards sichtbar zu machen. Kleine und mittlere Unternehmen zeigen ebenfalls überwiegend positive Einschätzungen, bewerten jedoch die Umstellung tendenziell als herausfordernder, da ihnen häufig die strukturellen Voraussetzungen – etwa in Form digitaler HR-Systeme oder dokumentierter Vergütungskriterien – noch fehlen.

Auch die Unterschiede zwischen funktionalen Rollen sind aufschlussreich. Führungskräfte und Unternehmensleitungen, die einen erheblichen Teil der Stichprobe ausmachen, beurteilen die Richtlinie überwiegend aus einer strategischen Perspektive heraus. Für sie steht der Beitrag der Richtlinie zur Modernisierung von Unternehmensführung und zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität im Vordergrund. HR-Fachkräfte hingegen betrachten die Richtlinie stärker unter operativen Gesichtspunkten, insbesondere im Hinblick auf Datenaufbereitung, Prozessdokumentation und interne Kommunikation. Diese differenzierte Wahrnehmung erklärt, warum HR-Funktionen häufiger als andere Rollen einen höheren Umsetzungsaufwand erwarten, obwohl die grundsätzliche Bewertung ebenfalls überwiegend positiv ausfällt.

Die Untersuchung zeigt, dass fast die Hälfte der befragten Betriebe mit keinem Mehraufwand rechnet. Ca. 30% der Befragten sehen einen geringen bis moderaten Aufwand, der sich primär aus prozessualen Anpassungen, Dokumentationspflichten und datentechnischen Anforderungen ergibt. Nur eine Minderheit erwartet einen hohen oder sehr hohen Aufwand. Diese Einschätzung wird vermutlich durch den Zustand bestehender Vergütungsstrukturen geprägt: Unternehmen mit klar definierten Kriterien und etablierter HR-Governance sehen sich besser vorbereitet, während Unternehmen ohne diese Grundlagen einen größeren Anpassungsbedarf erkennen. Bemerkenswert ist, dass selbst Unternehmen, die einen höheren Aufwand erwarten, die Richtlinie nicht grundsätzlich in Frage stellen. Dies deutet auf ein hohes Maß an Veränderungsaufgeschlossenheit hin.

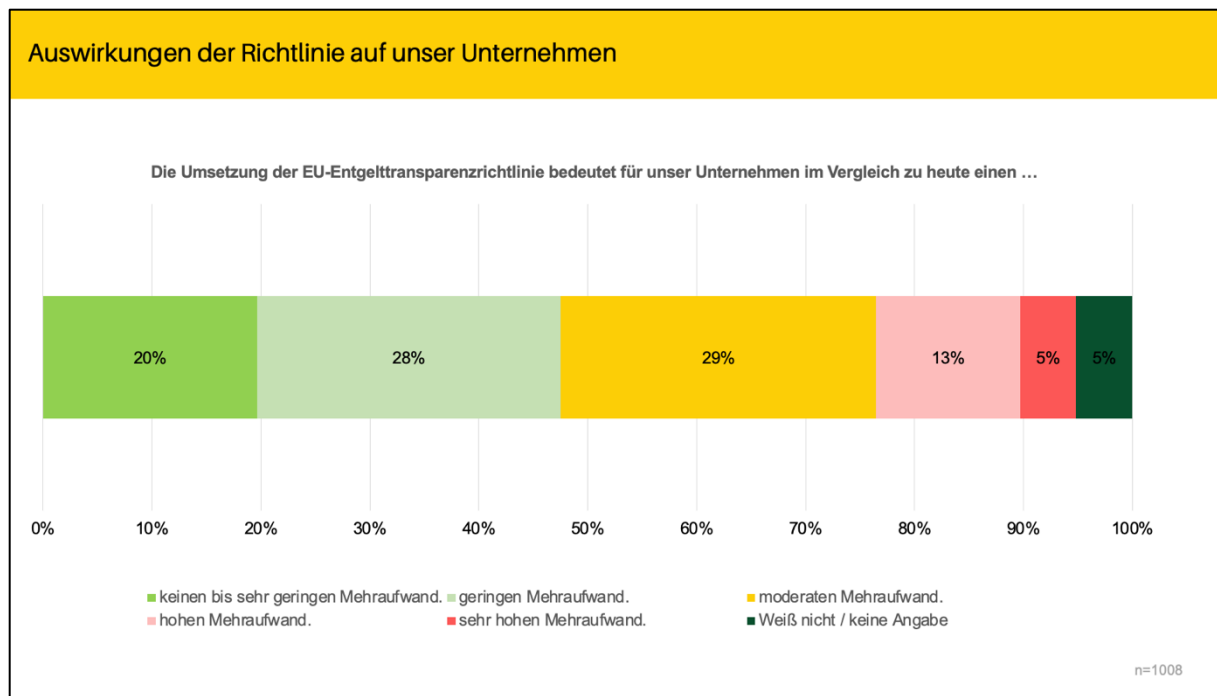


Abb. 2: Aufwand zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Insgesamt wird der Eindruck vermittelt, dass die Richtlinie in der Wirtschaft nicht primär als Einschränkung, sondern als ökonomisch und kulturell nachvollziehbarer Entwicklungsschritt verstanden wird. Unternehmen erkennen sowohl die strategische Relevanz von Vergütungstransparenz als auch die Notwendigkeit, bestehende Strukturen weiterzuentwickeln.

Kapitel IV – Gründe für Lohnunterschiede bei gleicher oder ähnlicher Arbeit

Die Analyse der von Unternehmen wahrgenommenen Gründe für Lohnunterschiede bei gleicher oder ähnlicher Arbeit zeigt, dass Entgeltunterschiede aus Sicht der Befragten auf ein komplexes Zusammenspiel individueller, struktureller, organisationsinterner und informeller Faktoren zurückzuführen sind. Die Unternehmen erkennen eine bemerkenswerte Breite potenzieller Einflussgrößen an, was darauf hindeutet, dass sie Entgeltungleichheit nicht als Folge einzelner isolierter Ursachen begreifen, sondern als Ergebnis historischer Entwicklungen, betrieblicher Routinen und marktwirtschaftlicher Dynamiken. Diese Vielschichtigkeit ist ein zentraler Befund, da sie die Notwendigkeit eines umfassenden, systemisch angelegten Fair-Pay-Managements unterstreicht.

Ein erster Untersuchungsbereich umfasst individuelle Einflussgrößen, die im Kontext von Arbeitskräftemobilität und Bewerbungsprozessen entstehen. Fast drei Viertel der befragten Unternehmen schreiben Entgeltunterschiede dem Verhandlungsgeschick der Mitarbeitenden zu, das aus ihrer Sicht eine wesentliche Rolle bei der Gehaltsfindung spielt. Ebenso wird betont, dass frühere Gehaltsniveaus – etwa aus vorherigen Arbeitsverhältnissen – oft in neue Vergütungen hineinwirken. Darüber hinaus sehen mehr als 60% der Befragten Arbeitsmarktengpässe als relevanten Treiber: In Situationen hoher Nachfrage nach Fachkräften sind Unternehmen bereit, neuen Mitarbeitenden höhere Einstiegsgehälter zu zahlen, was zu Spannungen gegenüber der Bestandsbelegschaft führen kann.

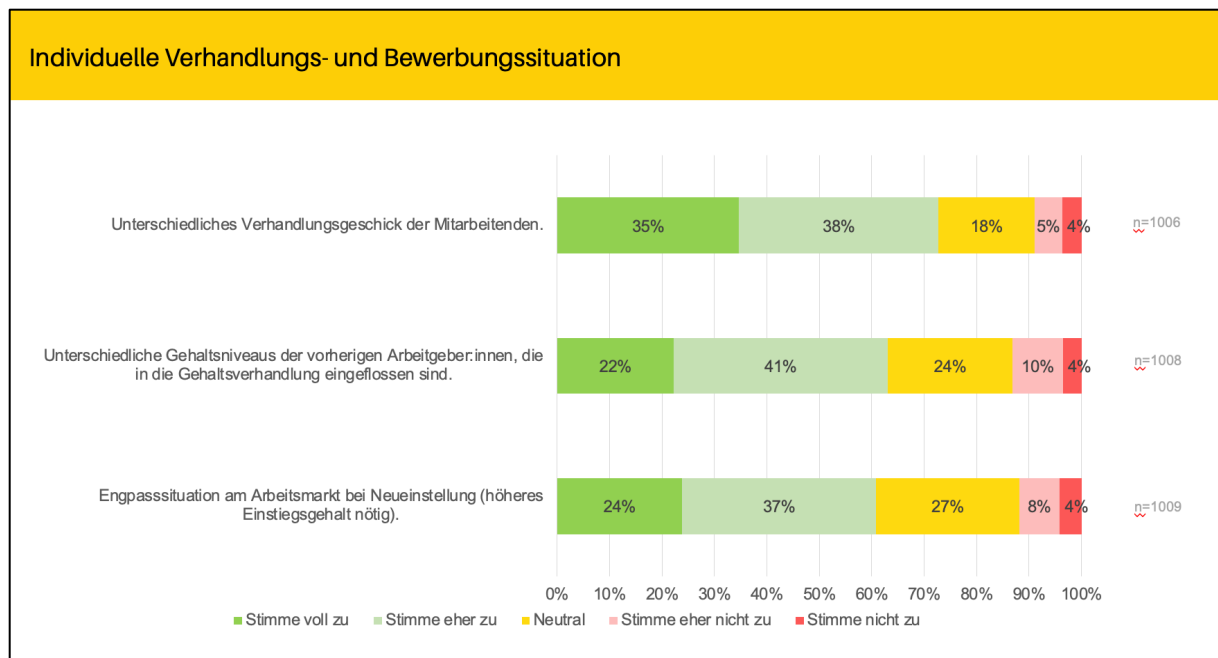


Abb. 3: Individuelle Verhandlungs- und Bewerbungssituation

Neben diesen individuellen Faktoren erkennen die Unternehmen interne Vergütungslogiken als bedeutsam an. Dazu zählen insbesondere Praktiken wie das Senioritätsprinzip, die Berücksichtigung von Berufserfahrung oder die Anwendung variabler Vergütungsbestandteile. Diese Mechanismen sind tief in der betrieblichen Vergütungstradition verankert und werden häufig durch langjährige Routinen geprägt. Unternehmen sehen darin einerseits legitime Mittel zur Gehaltsdifferenzierung, andererseits aber auch potenzielle Quellen von Ungleichheit, wenn diese Kriterien nicht transparent, konsistent oder regelmäßig überprüft angewendet werden. Die Anerkennung dieser ambivalenten Wirkung zeigt, dass viele Unternehmen zunehmend ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass auch formal rationale Kriterien Ungleichheiten begünstigen können, wenn sie historisch gewachsen oder ungleich angewendet sind.

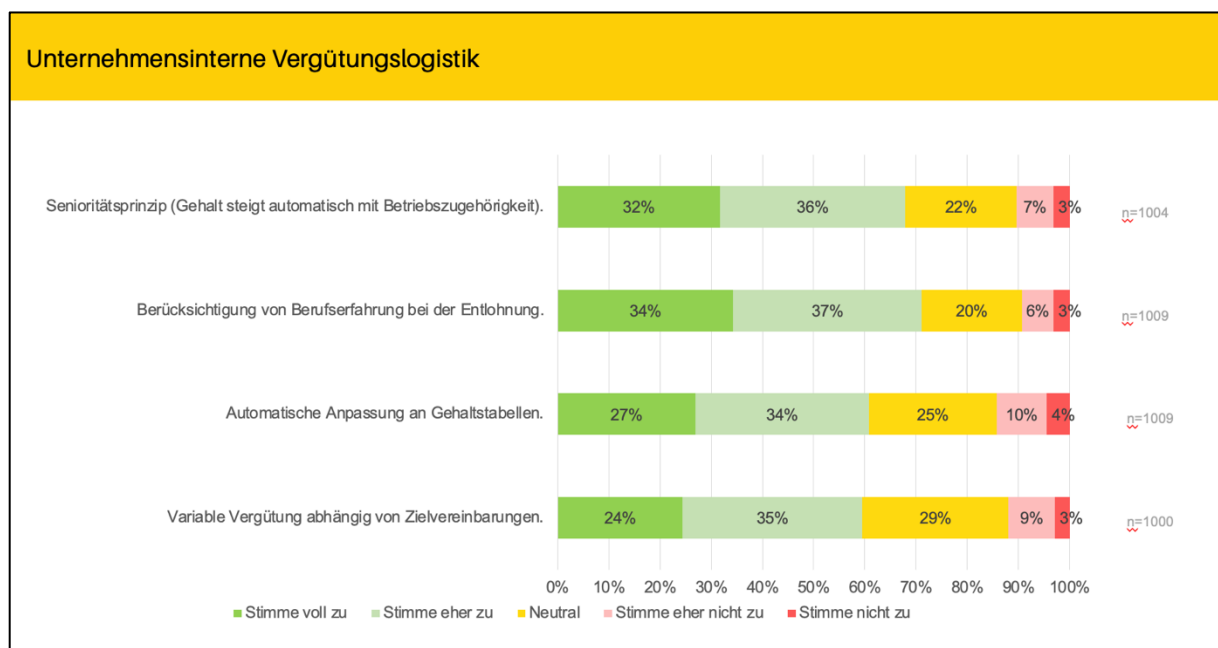


Abb. 4: Unternehmensinterne Vergütungslogistik

Ein weiterer wesentlicher Untersuchungsbereich betrifft Qualifikationen, Kompetenzen und Leistungsbeurteilungen. Drei Viertel der befragten Unternehmen betonen die Bedeutung formaler Qualifikationen und zusätzlicher Verantwortungsübernahmen, insbesondere im Rahmen projektbezogener Aufgaben oder Mentorenrollen. Gleichzeitig messen zwei Drittel der Befragten Leistungsbeurteilungen durch Führungskräfte eine große Bedeutung bei. Diese Einschätzungen spiegeln klassische Merkmale leistungs- und kompetenzorientierter Vergütungssysteme wider. Allerdings ist bekannt, dass insbesondere subjektive Leistungsbewertungen anfällig für Verzerrungen sind, etwa durch unbewusste Biases oder durch informelle Führungskulturen. Die Unternehmen erkennen somit an, dass auch jene Faktoren, die aus systemischer Perspektive legitim erscheinen, potenziell Ungleichheiten hervorbringen können, wenn sie nicht ausreichend objektiviert oder strukturiert dokumentiert sind.

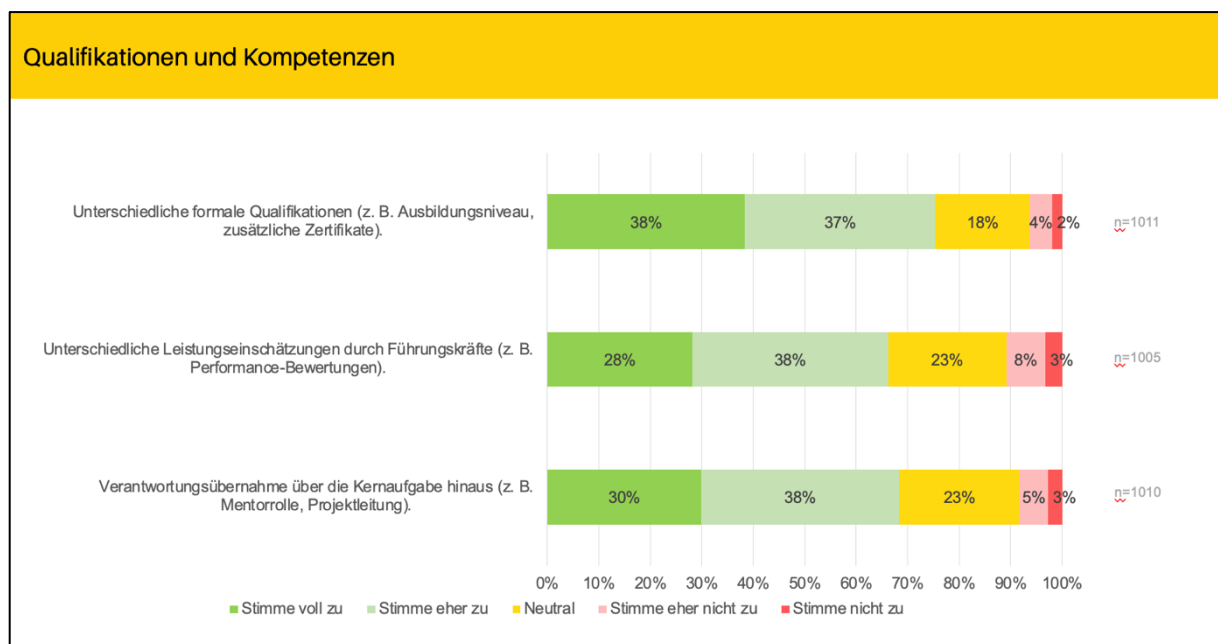


Abb. 5: Qualifikationen und Kompetenzen als Gründe für Lohnungleichheit

Auch strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen werden als relevante Ursachen für Lohnunterschiede identifiziert. Dazu zählen unterschiedliche Standorte mit variierenden Lebenshaltungskosten, Unterschiede in Einstellungszeitpunkten oder divergierende Stellenbewertungen. Diese Faktoren verdeutlichen, dass Vergütungssysteme nicht nur intern, sondern auch durch externe und historische Kontexte geprägt werden. Gerade unterschiedliche Einstellungszeitpunkte führen häufig zu sogenannten „vergütungshistorischen Driftbewegungen“, bei denen Mitarbeitende mit ähnlichen Tätigkeiten aufgrund verschiedener Marktsituationen unterschiedlich vergütet werden. Die Mehrheit der befragten Unternehmen (54-62%) sehen hierin ein realistisches, aber schwer steuerbares Problem, das durch stärker systematisierte Prozesse reduziert werden könnte.

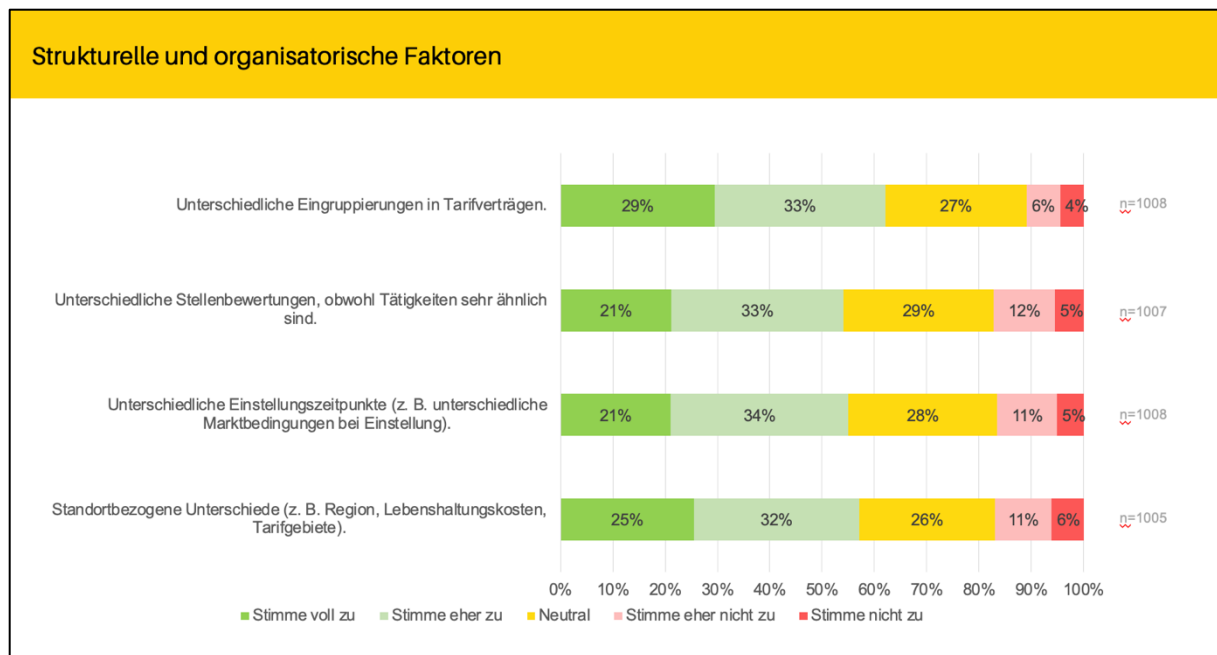


Abb. 6: Strukturelle und organisatorische Faktoren als Gründe für Lohnungleichheit

Von besonderer Bedeutung sind schließlich subjektive und informelle Einflussfaktoren. Dazu zählen Sympathien zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, die Rolle betrieblicher Traditionen sowie mangelnde Transparenz bei historisch gewachsenen Gehaltsstrukturen.

- Rund die Hälfte der Befragten (51%) sieht Sympathie zu Vorgesetzten als Grund für Lohnungleichheit.
- Fast die Hälfte nennt Tradition (46%, „war schon immer so“) und mangelnde historische Transparenz (47%) als Ursache.
- Etwa 40 % der Befragten erkennen diskriminierende Faktoren (Geschlecht, Alter, Herkunft) als mögliche Gründe für Lohnungleichheit an.

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen Entgeltunterschiede als Produkt eines vielschichtigen Gefüges aus Marktlogiken, Organisationsstrukturen, individuellen Aushandlungsprozessen und kulturellen Prägungen betrachten. Diese Sichtweise entspricht dem wissenschaftlichen Verständnis von Pay Gaps, das von der Interdependenz unterschiedlicher Einflussgrößen ausgeht. Die Ergebnisse machen deutlich, dass Entgeltgleichheit nur dann umfassend erreicht werden kann, wenn interne Vergütungssysteme nicht nur transparenter und objektiver gestaltet, sondern auch historisch gewachsene Routinen überprüft und kulturelle Einflüsse reflektiert werden. Die Anerkennung der strukturellen und subjektiven Ursachen bildet damit die Voraussetzung für ein nachhaltiges Fair-Pay-Management.

Kapitel V – Mögliche Effekte, wenn ein Pay Gap sichtbar wird

Die Frage, welche Konsequenzen Unternehmen erwarten, wenn ein Pay Gap im Sinne der EU-Entgelttransparenzrichtlinie sichtbar wird, eröffnet einen vertieften Blick auf betriebliche Dynamiken, psychologische Mechanismen und kulturelle Reaktionen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen Transparenz keineswegs als einfachen Prozess verstehen. Vielmehr gehen sie von einer Vielzahl teils gegenläufiger Effekte aus, die sowohl Belastungen als auch Entwicklungspotenziale umfassen. Damit rückt die Sichtbarkeit von Pay Gaps in ein Spannungsfeld zwischen kurzfristigen Irritationen und langfristigen Chancen für organisationalen Wandel.

Viele befragte Unternehmen rechnen damit, dass die Sichtbarkeit von Entgeltunterschieden unmittelbare Reaktionen auf individueller Ebene auslösen wird (55%-63%). Sie erwarten eine Zunahme von Unzufriedenheit, Irritation und Leistungszurückhaltung, wenn Mitarbeitende erkennen, dass sie – bei vergleichbaren Tätigkeiten – schlechter vergütet werden als Kolleginnen oder Kollegen. Diese Einschätzungen entsprechen arbeits- und organisationspsychologischen Erkenntnissen, wonach wahrgenommene Ungerechtigkeit zu Frustration, Abnahme der Arbeitsmotivation und erhöhter Kündigungsbereitschaft führen kann. Die Mehrheit der befragten Unternehmen geht also davon aus, dass Pay Gaps nicht nur abstrakte Ungleichheiten darstellen, sondern konkrete Auswirkungen auf Bindung, Motivation und Engagement der Mitarbeitenden haben. Dies gilt insbesondere für jene Rollen und Funktionsgruppen, die im täglichen Arbeitsprozess unmittelbar miteinander vergleichbar sind.

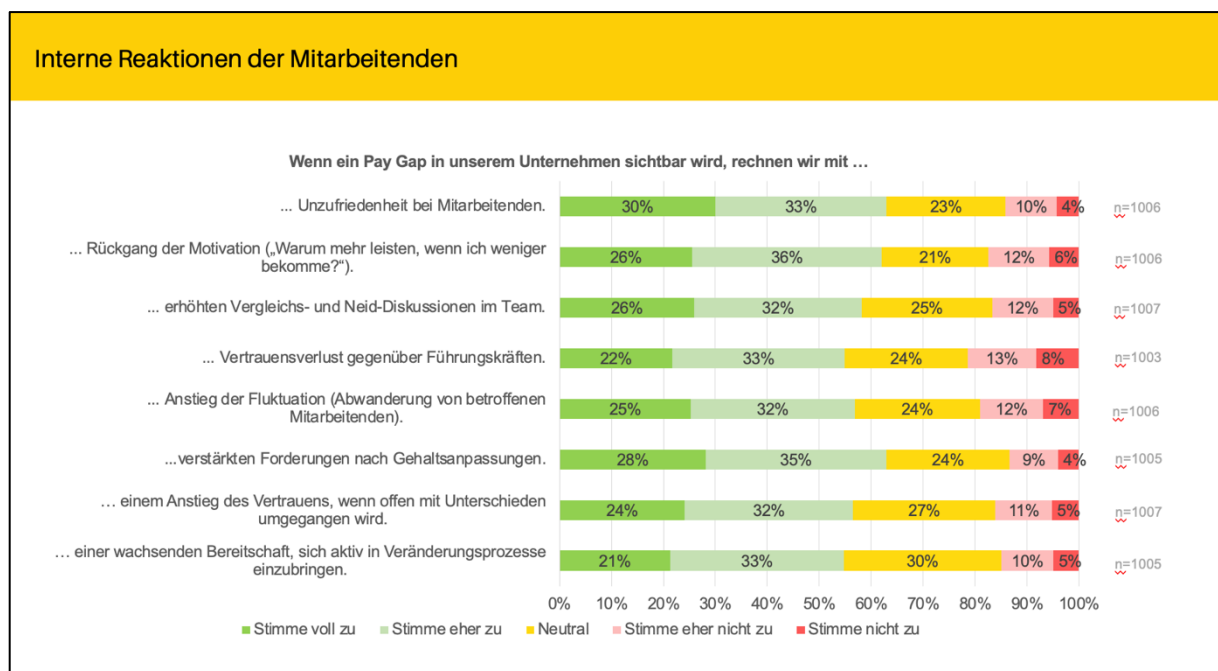


Abb. 7: Interne Reaktionen der Mitarbeitenden bei Sichtbarwerden eines Pay Gaps

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Sichtbarkeit eines Pay Gaps nicht nur individuelle Reaktionen hervorruft, sondern auch kollektive und teambezogene Dynamiken beeinflusst. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen erwarten, dass in Teams Diskussionen über Gerechtigkeit, Vergleichbarkeit und Leistungsbewertung entstehen. Dies kann kurzfristig zu Spannungen führen, insbesondere wenn bisher unausgesprochene Regeln der Vergütung sichtbar werden und bisherige Strukturen hinterfragt werden. Konflikte, die bislang verdeckt wirkten, treten in den Vordergrund, und es entsteht ein kollektiver Druck, bestehende Strukturen zu erklären oder anzupassen. Diese erwarteten Wirkungen sind Ausdruck eines Prozesses, der in der Forschung als „Transparenzinduzierte Reflexion“ bezeichnet wird: Wird ein vormals verborgener Bereich offen gelegt, erhöht dies die normative Erwartung an Konsistenz, Sachlogik und Fairness.

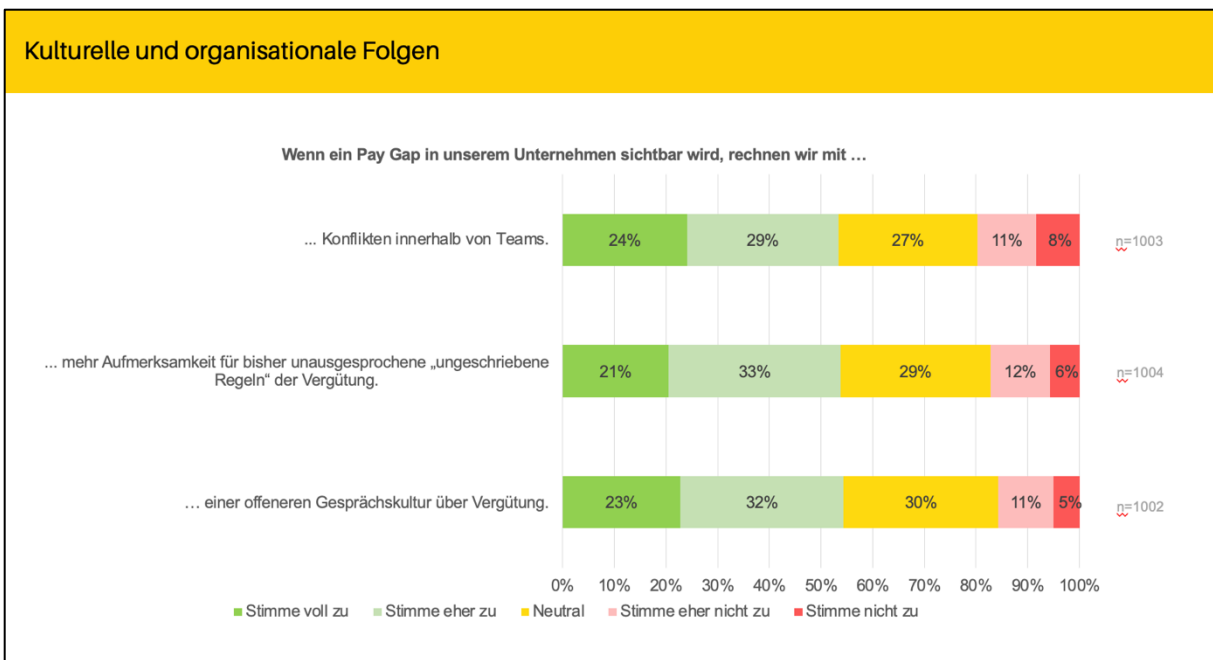


Abb. 8: Kulturelle und organisationale Folgen bei Sichtbarwerden eines Pay Gaps

Die befragten Unternehmen zeigen ein hohes Bewusstsein dafür, dass Transparenz auch kulturelle Lernprozesse anstoßen kann. Mehr als die Hälfte der Befragten rechnet damit, dass die Offenlegung eines Pay Gaps zu einer offeneren Gesprächskultur über Vergütung beiträgt und den Diskurs über bisher informelle oder intransparente Vergütungspraktiken fördert. Lediglich 16% der Befragten negieren dies. Transparenz wird damit als Hebel verstanden, der nicht nur Missstände sichtbar macht, sondern auch die Voraussetzung für normative Klärungsprozesse schafft. Die Unternehmen erkennen, dass die Sichtbarkeit eines Pay Gaps nicht allein destabilisierend wirkt, sondern eine Chance bietet, Vergütungskulturen langfristig fairer, reflexiver und partizipativer zu gestalten.

Auf der Ebene der rechtlichen und regulatorischen Konsequenzen rechnen die Unternehmen ebenfalls mit Auswirkungen, insbesondere durch die Beweislastumkehr zugunsten der Beschäftigten. Mehr als Hälfte der Befragten geht davon aus, dass ein sichtbarer Pay Gap zu einem erhöhten Risiko von Klagen oder Schadensersatzforderungen führen kann – ca. 20% erwarten keine Konsequenzen. Viele Unternehmen antizipieren zudem, dass Aufsichtsbehörden oder Arbeitnehmervertretungen stärker eingebunden werden und bei bestimmten Abweichungswerten gemeinsame Lohnbewertungen verpflichtend werden. Diese Einschätzung verweist darauf, dass Transparenz rechtliche Disziplinierungsmechanismen aktiviert, die Unternehmen dazu zwingen, Vergütungsstrukturen nicht nur erklärbar, sondern auch belastbar zu gestalten. Die Sichtbarkeit eines Pay Gaps wird damit zu einem formalen Anlass für Prüf- und Korrekturprozesse.

Rechtliche und regulatorische Konsequenzen

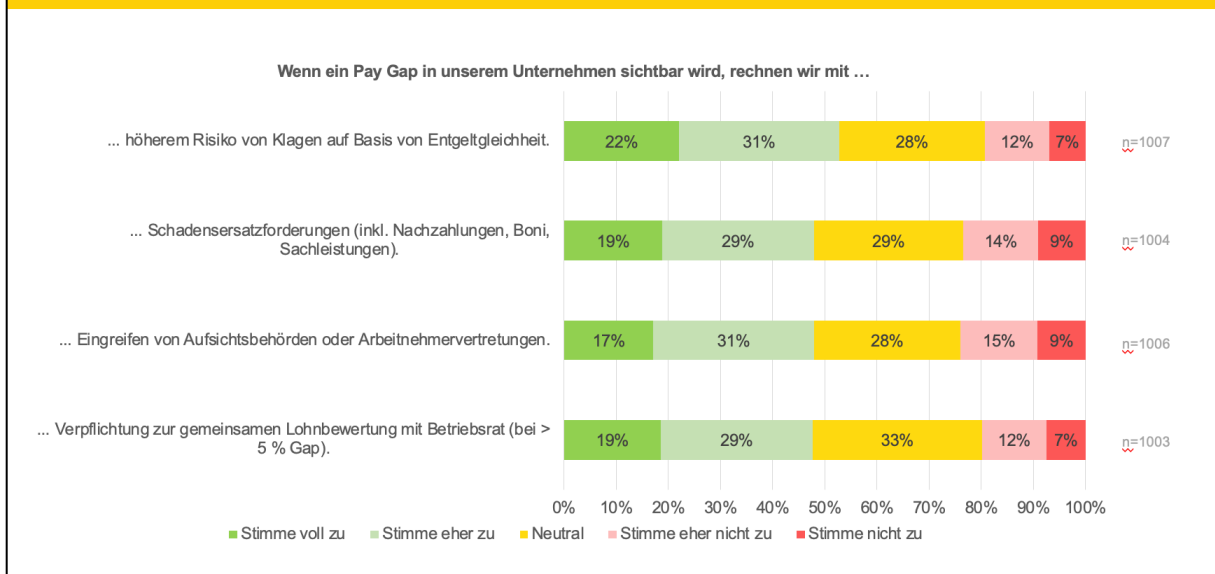


Abb. 9: Rechtliche und regulatorische Konsequenzen bei Sichtbarwerden eines Pay Gaps

Darüber hinaus spielen Reputationseffekte eine Rolle in den Erwartungen der Unternehmen. Die Hälfte der Befragten rechnet mit Imageschäden oder negativer öffentlicher Berichterstattung, wenn ein Pay Gap sichtbar wird und nicht glaubwürdig adressiert werden kann. Diese Befürchtungen sind besonders bedeutsam im Kontext eines angespannten Fachkräftemarktes, in dem Arbeitgebermarken eine zentrale Rolle spielen. Es wird deutlich, dass Unternehmen, die Pay Gaps offen bearbeiten, positive Effekte auf Glaubwürdigkeit, Attraktivität und Vertrauen erwarten. Transparenz fungiert damit als reputativer Verstärker: Sie kann bestehende Wahrnehmungen verschärfen oder transformieren, je nachdem, wie Betriebe darauf reagieren.

Reputation und Außenwirkung

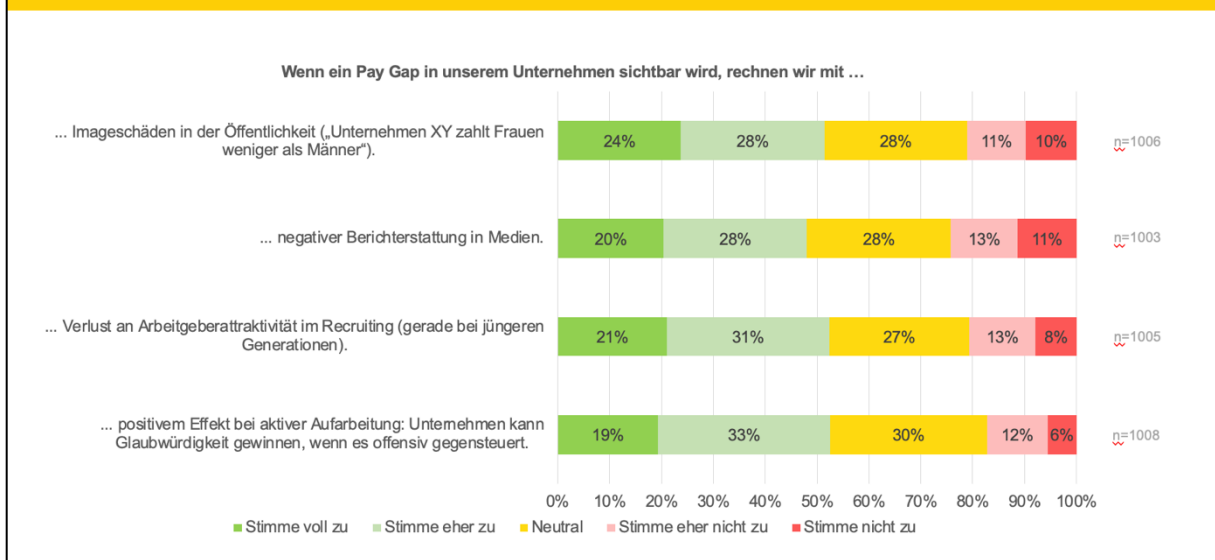


Abb. 10: Reputation und Außenwirkung bei Sichtbarwerden eines Pay Gaps

Schließlich erwarten Unternehmen, dass die Sichtbarkeit eines Pay Gaps auch finanzielle und strategische Effekte hervorruft. Kurzfristig rechnen ca. 60% der Befragten mit steigenden Personalkosten, da Entgeltanpassungen notwendig werden. Auch Investitionen in HR-Systeme,

Datenstrukturen und Prozesse werden von mehr als der Hälfte der Befragten als unausweichlich angesehen. Langfristig jedoch erwarten viele Unternehmen, dass fairere und konsistentere Vergütungsstrukturen die Bindung der Mitarbeitenden stärken, die interne Stabilität erhöhen und die strategische Personalplanung erleichtern. Die Perspektive ist damit nicht allein defensiv, sondern strategisch: Transparenz wird als Impuls zur Professionalisierung des Vergütungsmanagements verstanden.

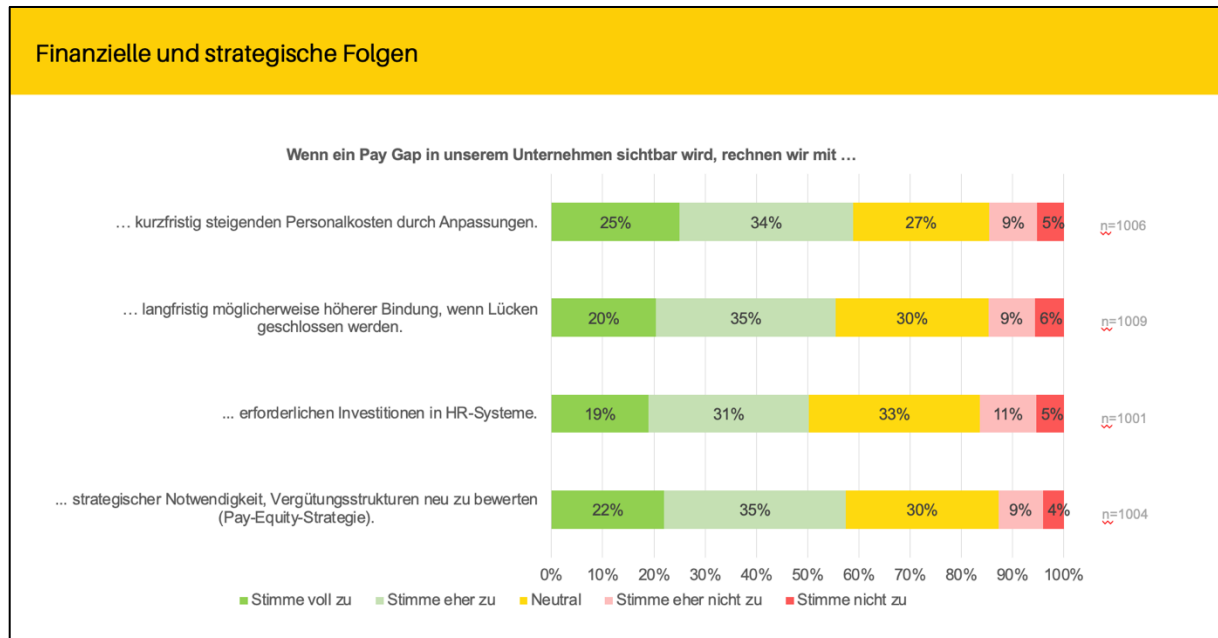


Abb. 11: Finanzielle und strategische Folgen bei Sichtbarwerden eines Pay Gaps

Unternehmen begreifen die Sichtbarkeit eines Pay Gaps als vielschichtigen Prozess, der individuelle, kollektive, rechtliche, kulturelle und strategische Wirkungen entfalten kann. Die befragten Unternehmen zeichnen ein realitätsnahes Bild: Transparenz erzeugt Unruhe, Spannung und Anpassungsdruck, bietet aber zugleich substanzielle Chancen für Fairness, Glaubwürdigkeit und Modernisierung. Damit betrachten Unternehmen Transparenz nicht als eindimensionalen Störfaktor, sondern als Ausgangspunkt eines umfassenden organisationalen Lernprozesses, der – richtig begleitet – nachhaltige Verbesserungen ermöglichen kann.

Kapitel VI – Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung von Pay Gaps

Die Analyse der von Unternehmen als wirksam erachteten Maßnahmen zur Vermeidung oder Reduzierung von Entgeltunterschieden zeigt, dass die Befragten ein breites, zugleich jedoch klar strukturiertes Spektrum an Handlungsfeldern identifizieren. Entsprechend setzen sie nicht auf isolierte Interventionen, sondern sehen eine Kombination aus Analyse, Systemgestaltung, Prozessexzellenz und kultureller Entwicklung als notwendig an, um Entgeltgleichheit wirksam herzustellen.

Ein zentrales Handlungsfeld besteht in der systematischen Schaffung von Transparenz über bestehende Vergütungsstrukturen. Zwei Drittel der befragten Unternehmen bewerten regelmäßige Analysen von Gender-Pay-Gaps sowie die Einführung standardisierter Stellenbewertungsverfahren als essenzielle Grundlage, um Ungleichheiten überhaupt identifizieren und begründet bearbeiten zu können. Die hohe Zustimmung (60%) zu internen Gehaltsbändern verdeutlicht, dass Unternehmen strukturelle Vergleichbarkeit schaffen wollen, um Abweichungen, die aus historischen Entwicklungen, individuellen Verhandlungssituationen oder ungleichen Marktkonstellationen resultieren, zu

reduzieren. Diese Instrumente werden nicht nur als technische Hilfsmittel verstanden, sondern als Grundlage einer rationalisierten, objektivierbaren Vergütungspolitik, die den Anforderungen der EU-Richtlinie entspricht.

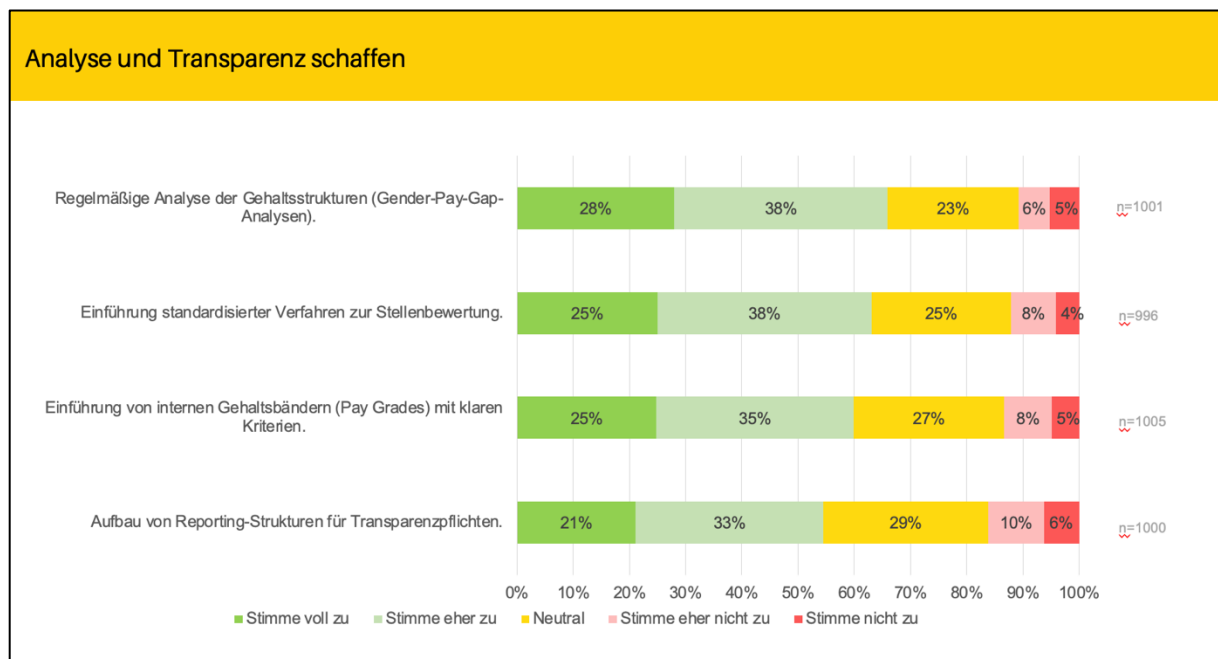


Abb. 12: Analyse und Transparenz schaffen

Darüber hinaus wird sichtbar, dass Unternehmen zunehmend die Gestaltung konsistenter, objektiver Vergütungssysteme als Ansatzpunkt verstehen. Zwei Drittel der Befragten erachten klar definierte Kriterien für Entgeltentscheidungen, konsistente Einstiegsgehälter und transparent strukturierte Regeln für Gehaltsanpassungen als zentrale Maßnahmen. Diese Einschätzungen spiegeln ein Bewusstsein dafür wider, dass viele Pay Gaps aus inkonsistenten oder historisch gewachsenen Strukturen entstehen, die ohne systematische Überprüfung und klare Rahmensetzung fortgeschrieben werden. Die Überarbeitung variabler Vergütungskomponenten wird ebenfalls als relevant angesehen (mehr als 60%), da leistungsbezogene Prämien besonders anfällig für subjektive Beurteilungsfehler oder unbewusste Biases sind – Faktoren, die Entgeltungleichheit verstärken können, wenn keine klaren Regularien vorliegen.

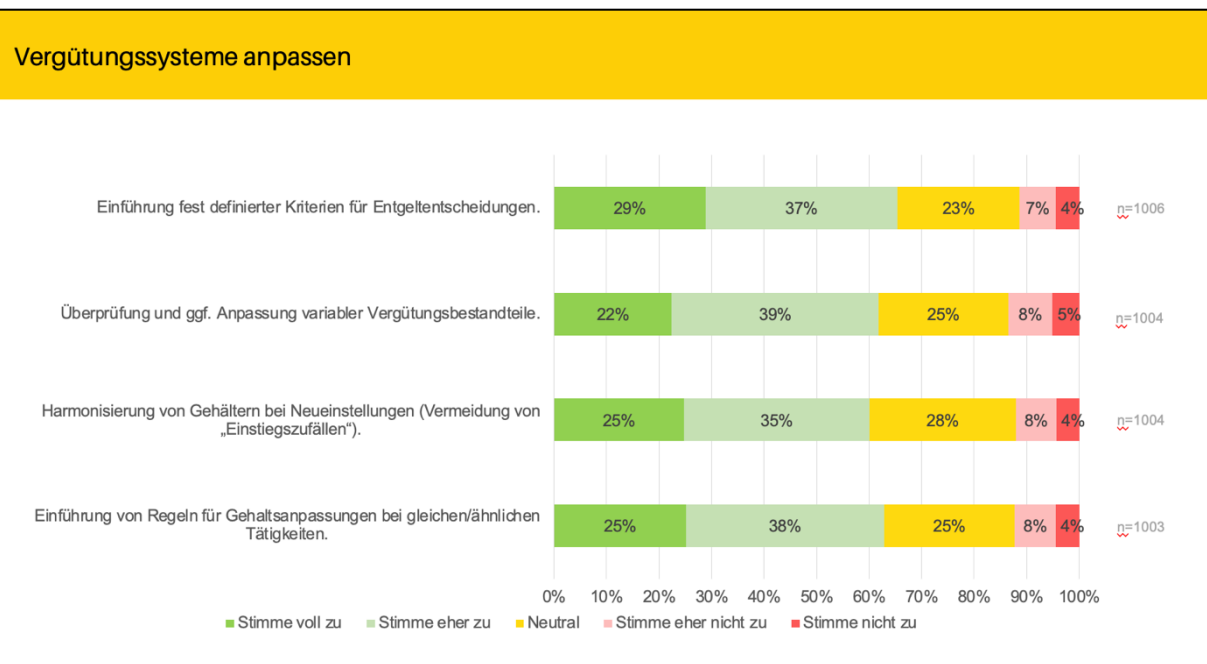


Abb. 13: Vergütungssysteme anpassen

Neben strukturellen Systemaspekten wird auch die Bedeutung organisationaler Prozesse und Zuständigkeiten sichtbar. Die Einführung klarer Verantwortlichkeiten – etwa durch interne Ansprechpartner für Entgeltgerechtigkeit – wird von der Mehrheit der Befragten (55% - 64%) als notwendig angesehen, um die spätere Umsetzung der Richtlinie effizient und nachvollziehbar gestalten zu können. Die ebenfalls hohe Zustimmung zu Schulungen von Führungskräften (62%) weist darauf hin, dass Vergütungsfragen nicht nur technisch oder strategisch, sondern maßgeblich durch die Entscheidungspraxis der Führungskräfte geprägt werden. Unternehmen erkennen damit die Notwendigkeit, die Kompetenz zur fairen und konsistenten Vergütungsentscheidung zu stärken und die Verhandlungs- und Bewertungskultur zu professionalisieren. Auch die Einbindung von Arbeitnehmervertretungen wird als ein wesentliches Element einer transparenten und legitimierten Vergütungspolitik gesehen.

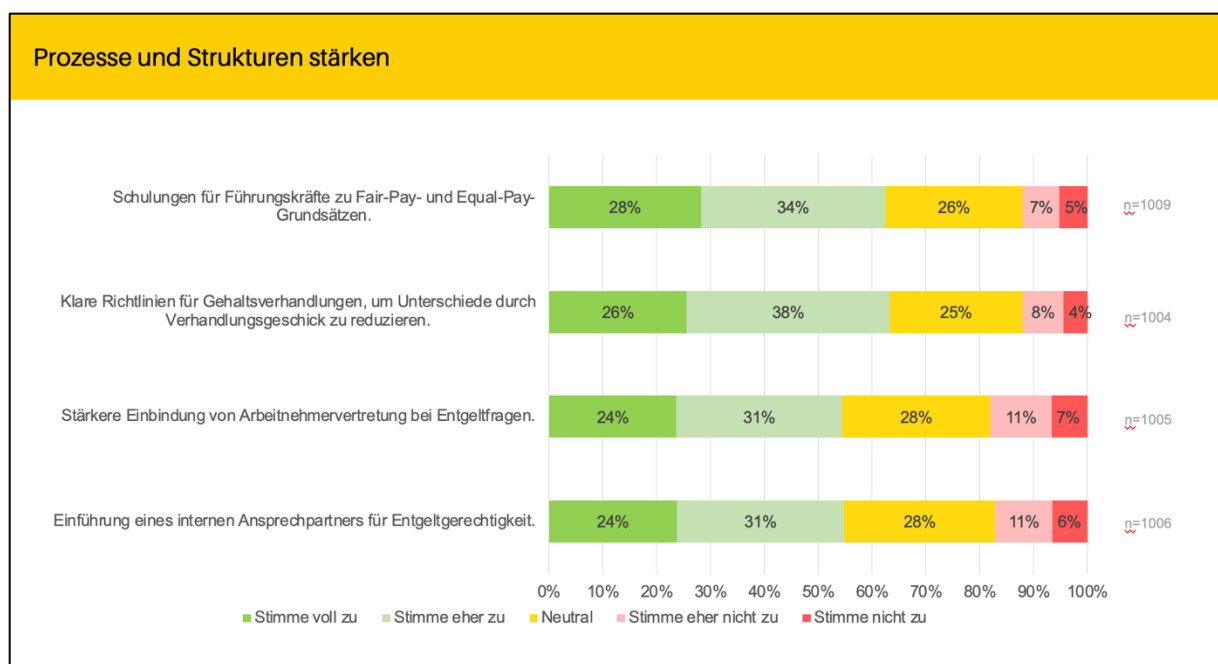


Abb. 14: Prozesse und Strukturen stärken

Ein weiteres bedeutendes Handlungsfeld betrifft die Gestaltung von Rekrutierungs- und Karriereprozessen. Die Offenlegung von Gehaltsspannen in Stellenausschreibungen, die Vereinheitlichung von Einstiegsgehältern sowie die Etablierung klarer und nachvollziehbarer Beförderungsprozesse gehören zu jenen Maßnahmen, denen fast zwei Drittel der befragten Unternehmen eine besonders hohe Wirksamkeit zuschreiben. Diese Einschätzungen sind aus zwei Gründen relevant:

- Viele Pay Gaps entstehen bereits beim Einstieg in das Unternehmen, insbesondere durch individuelle Verhandlungen und unterschiedliche Marktsituationen.
- Unklare Karrierepfade und intransparente Beförderungsentscheidungen verstärken Entgeltunterschiede im Zeitverlauf.

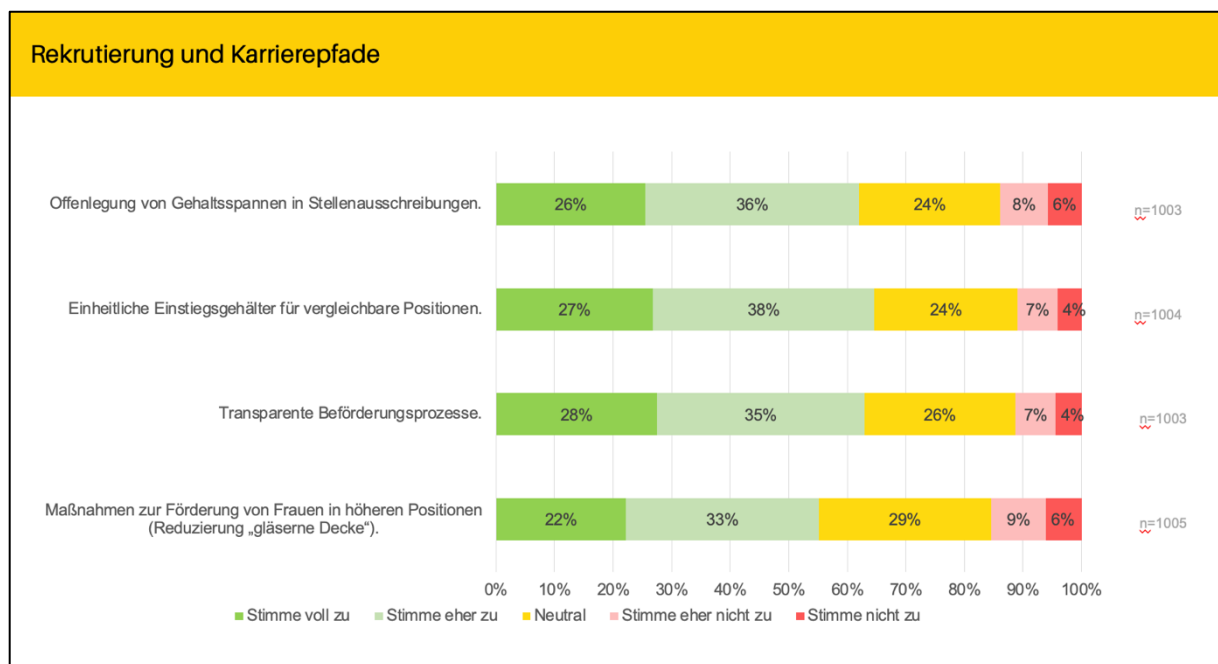


Abb. 15: Rekrutierung und Karrierepfade

Schließlich kommt der kulturellen und kommunikativen Dimension eine zentrale Bedeutung zu. Die Mehrheit der Befragten erwartet, dass offene Kommunikation über Gehaltslogiken, interne Informationskampagnen und die Verankerung von Fair-Pay-Prinzipien in der Unternehmenskultur notwendige Rahmenbedingungen sind, um strukturelle Maßnahmen nachhaltig zu verankern (54% - 65%). Viele Unternehmen betrachten Fair-Pay zum einen als Compliance-Anforderung und zum anderen als Bestandteil der Arbeitgeberidentität und als strategische Ressource, insbesondere im Kontext von Employer Branding und Fachkräftesicherung.

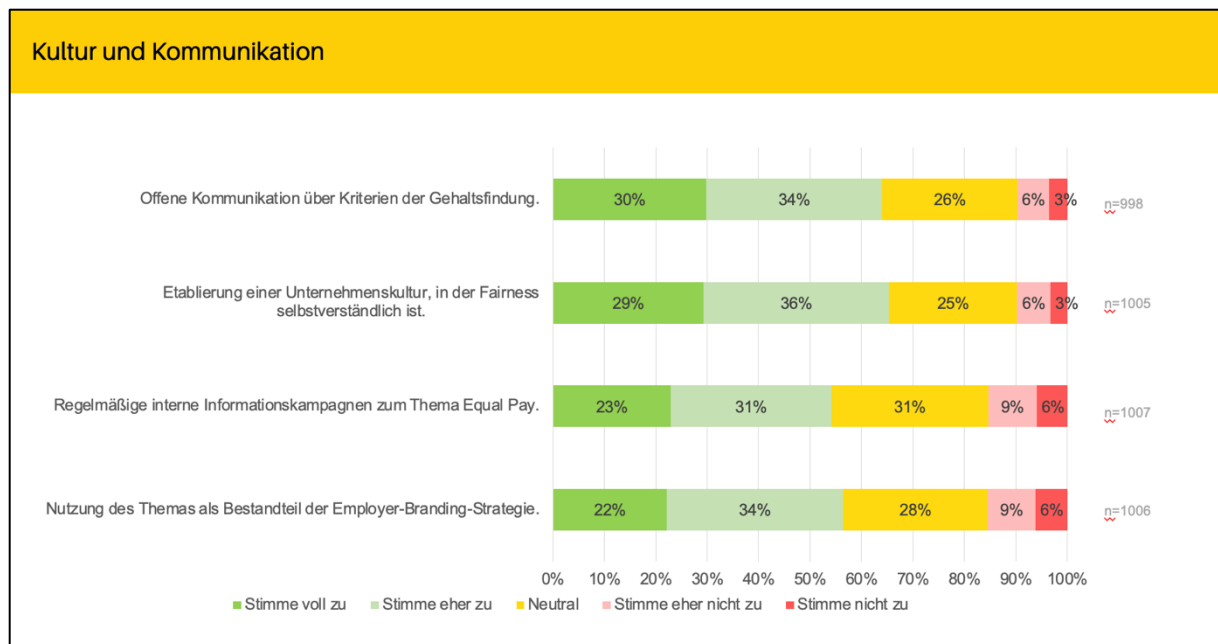


Abb.16: Kultur und Kommunikation

Viele Unternehmen sehen zudem in rechtlichen und strategischen Maßnahmen wirkungsvolle Hebel zur Reduzierung von Pay Gaps: Die frühzeitige Vorbereitung auf Berichtspflichten sowie die lückenlose Dokumentation von Entgeltentscheidungen werden von jeweils rund 60 % als zentrale Schritte bewertet, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu erhöhen. Ebenso viele unterstützen die Entwicklung einer umfassenden Fair-Pay-Strategie. Auch externe Zertifizierungen oder Gütesiegel werden von knapp der Hälfte der Unternehmen als hilfreiche Maßnahme zur Stärkung fairer Vergütungsstrukturen eingeschätzt.

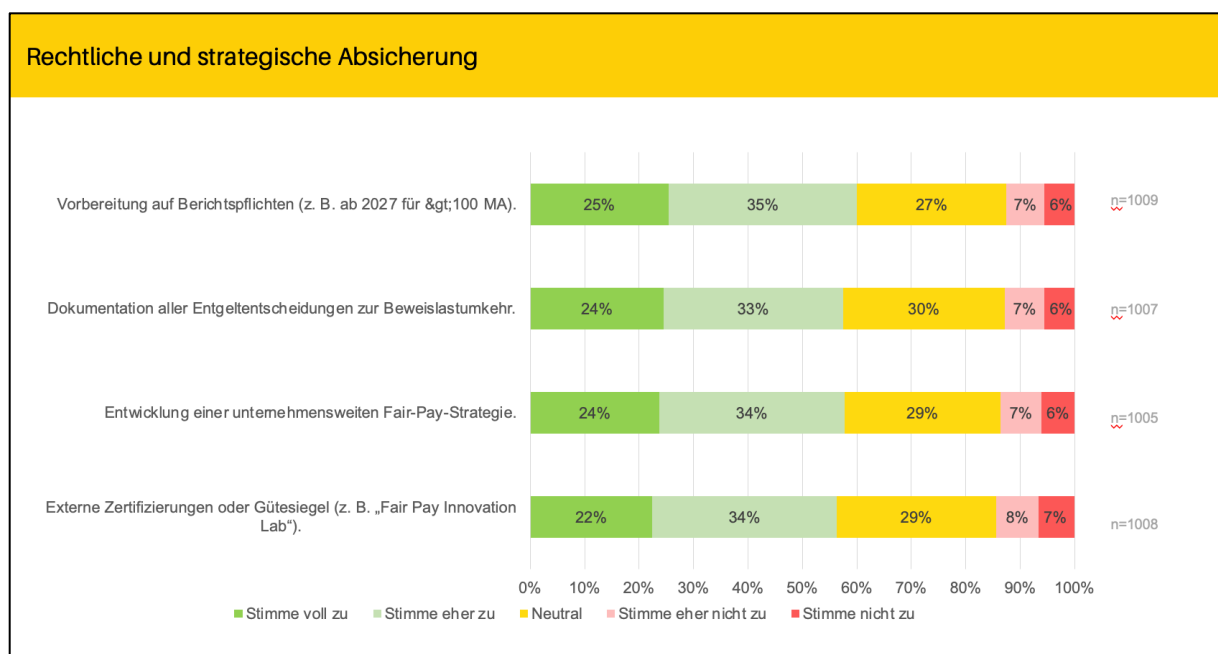


Abb.17: Rechtliche und strategische Absicherung

Viele der befragten Unternehmen erkennen an, dass Fair-Pay-Strukturen nicht singulär, sondern nur durch eine Vielzahl ineinandergreifender Maßnahmen erreicht werden können, die sowohl technische und organisatorische als auch kulturelle und strategische Dimensionen umfassen. Die hohe Zustimmung zu nahezu allen Maßnahmen zeigt einen breiten Veränderungswillen und deutet

darauf hin, dass Unternehmen die EU-Entgelttransparenzrichtlinie nicht nur als regulatorische Verpflichtung, sondern auch als Impuls für die Modernisierung ihrer Vergütungsarchitekturen verstehen.

Kapitel VII – Herausforderungen bei der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Unternehmen die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie zwar grundsätzlich positiv bewerten, gleichzeitig jedoch mit einer Reihe von Herausforderungen rechnen, die sowohl operative, prozessuale und technische als auch kulturelle und rechtliche Dimensionen umfassen. Die Herausforderungen spiegeln dabei weniger eine ablehnende Haltung wider, sondern vielmehr ein differenziertes Verständnis der strukturellen und betrieblichen Anforderungen, die mit einer erhöhten Entgelttransparenz einhergehen. Die Mehrheit der befragten Unternehmen scheint sich bereits im Vorfeld intensiv mit den Folgen auseinanderzusetzen und benennen eine Vielzahl von Aspekten, die einen erheblichen Anpassungsbedarf erwarten lassen.

Ein erstes, deutlich erkennbares Herausforderungsfeld betrifft den Recruiting- und Stellenanzeigenprozess. Die Mehrheit der Befragten sieht Schwierigkeiten darin, künftig Gehaltsspannen oder sogar konkrete Einstiegsgehälter offen angeben zu müssen. Für viele Unternehmen bedeutet dies einen Eingriff in bestehende Rekrutierungspraktiken, die bislang auch von individuellen Verhandlungen geprägt waren. Gleichzeitig wirkt das gesetzliche Verbot, das bisherige Gehalt von Bewerbenden zu erfragen, auf etablierte Entscheidungslogiken. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen befürchten, dass diese neuen Transparenzanforderungen auch arbeitsmarktbezogene Effekte auslösen könnten – beispielsweise eine Verschärfung des Wettbewerbs um Talente, falls Bewerbende transparente Gehaltsinformationen nutzen, um gezielt zu höher zahlenden Arbeitgebern zu wechseln. Damit wird die Richtlinie bereits im Recruiting als potenzieller Veränderungsmotor erkannt, der bestehende Routinen in Frage stellt.

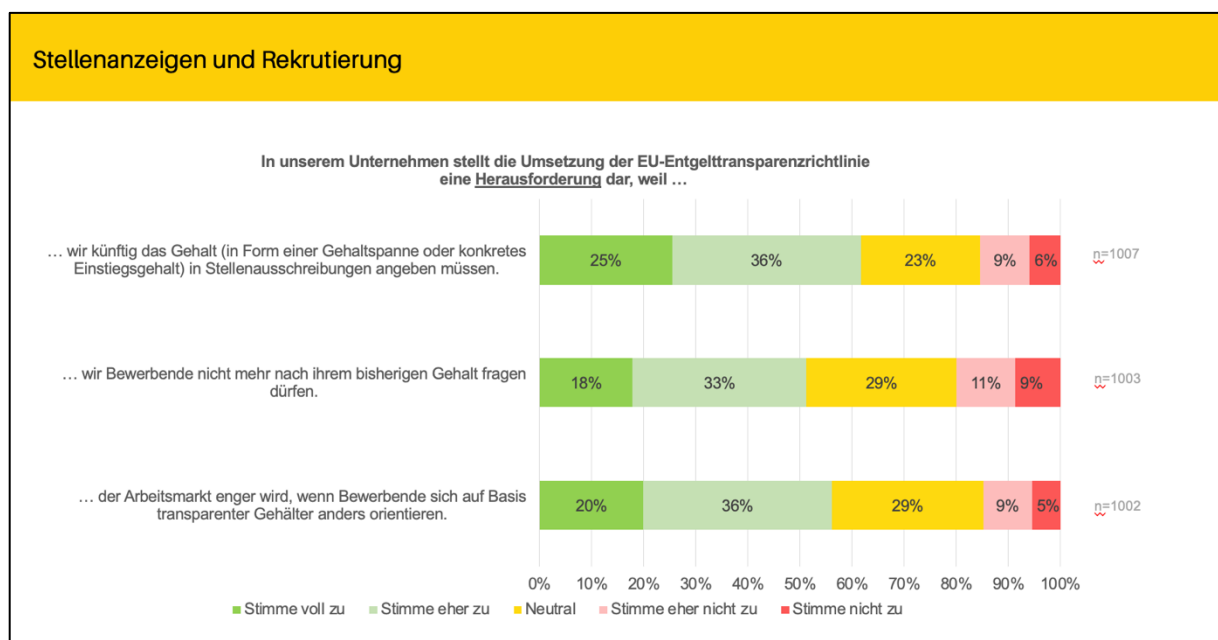


Abb. 18: Stellenanzeigen und Rekrutierung

Eine zweite Herausforderung entsteht im Bereich der Auskunftsrechte und internen Transparenzanforderungen. Ca. 60% der befragten Unternehmen sehen die Verpflichtung, Beschäftigten künftig Vergleichsdaten zugänglich zu machen, als organisatorisch anspruchsvoll an. Dazu gehört, dass Kriterien zur Gehalts- und Karrierestufenzuordnung strukturiert dokumentiert werden müssen – ein Prozess, der in vielen Unternehmen bislang nur ansatzweise oder informell existiert. Darüber hinaus erwarten 60% der Befragten, dass Führungskräfte verstärkt mit kritischen Fragen zu Gehaltsgerechtigkeit konfrontiert werden. Damit rückt die kommunikative Kompetenz der Führungskräfte in den Fokus: Transparenz erhöht die Notwendigkeit, Vergütungsentscheidungen nachvollziehbar zu erklären und greifbar zu rechtfertigen. Unternehmen sehen hier einen Qualifizierungsbedarf, da unsichere oder inkonsistente Kommunikation das Risiko von Misstrauen oder Konflikten erhöhen kann.

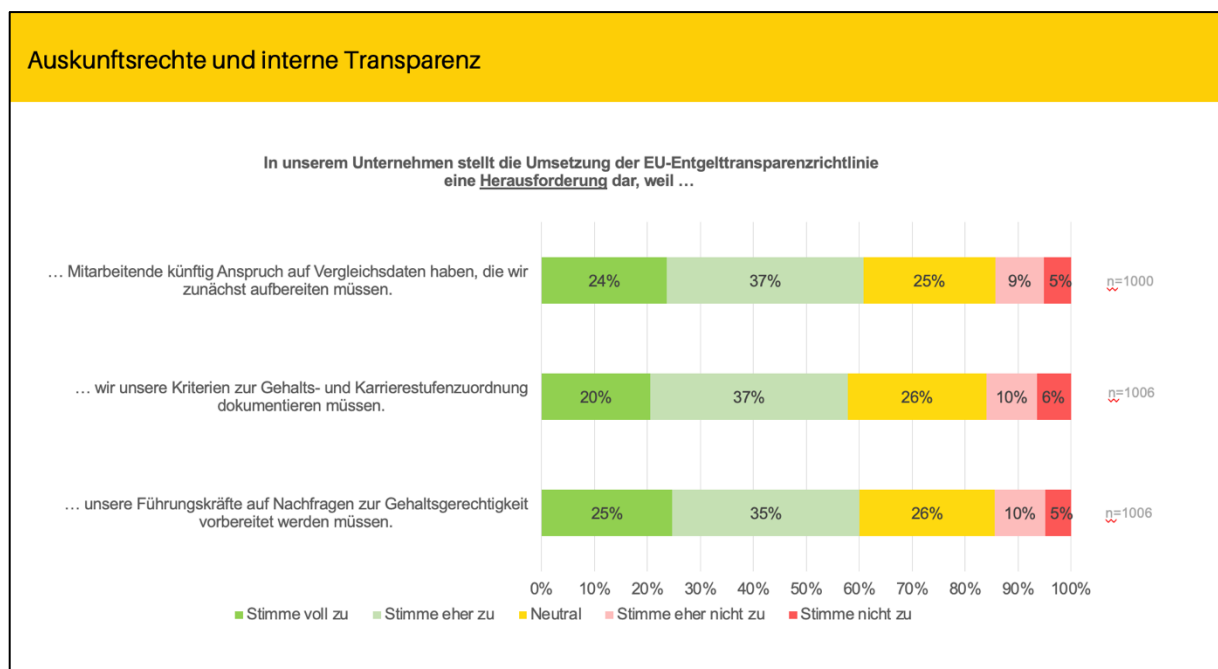


Abb. 19: Auskunftsrechte und interne Transparenz

Was die technischen und datenbasierten Anforderungen der Richtlinie betrifft, so ist folgendes festzustellen: Die Pflicht zur Erstellung verschiedener Vergütungskennzahlen (z. B. Median, Mittelwert, Quartilsverteilungen, variable Gehaltsbestandteile) setzt geeignete HR-Analytics-Systeme und strukturierte Dateninfrastrukturen voraus. Ca. 60% der befragten Unternehmen geben an, dass sie solche Systeme erst aufbauen müssen. Gleichzeitig wird die Notwendigkeit interner Datenprozesse – insbesondere zur Erhebung, Plausibilisierung und Qualitätssicherung der relevanten Vergütungsdaten – als erheblicher Aufwand wahrgenommen. Die Befragten zeigen sich realistisch darin, dass Datentransparenz nicht ohne Datenqualität zu haben ist, und dass diese Qualität eine grundlegende Voraussetzung für rechtskonforme Berichte und Auskunftsprozesse darstellt. Die organisatorische Herausforderung besteht somit nicht nur in der technischen Implementierung neuer Tools, sondern auch im Aufbau eines konsistenten, wiederholbaren Datenmanagementprozesses.

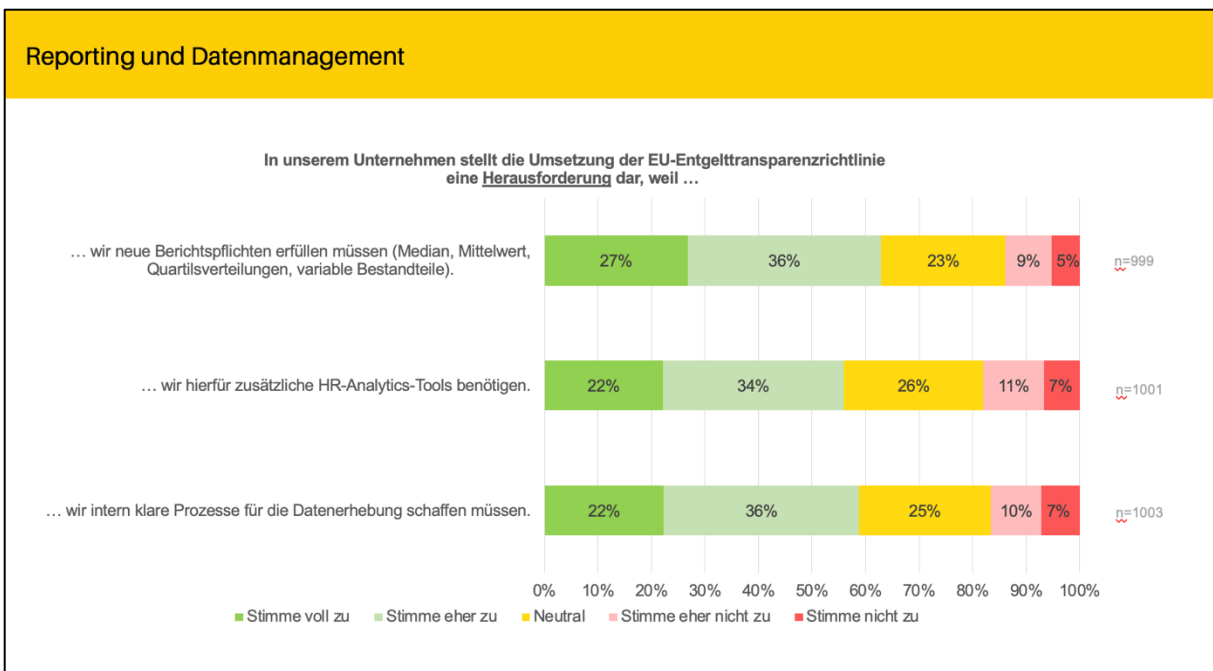


Abb. 20: Reporting und Datenmanagement

Darüber hinaus wird deutlich, dass Unternehmen auch die Bewertung und Nachsteuerung bestehender Vergütungsstrukturen als Herausforderung einschätzen. Die Mehrheit der Befragten rechnet damit, dass die Richtlinie historische Vergütungsunterschiede sichtbar machen könnte, die bislang organisatorisch nicht problematisiert wurden. Insbesondere bei Gehaltsgefällen von mehr als fünf Prozent ist eine gemeinsame Lohnbewertung mit Arbeitnehmervertretungen vorgesehen, die für Unternehmen zusätzlichen Abstimmungsbedarf bedeuten kann. Auch die Erwartung, bestehende Vergütungsstrukturen überprüfen und gegebenenfalls anpassen zu müssen, wird von einem größeren Teil der Unternehmen als arbeitsintensiv eingeschätzt, nicht zuletzt aufgrund möglicher finanzieller Auswirkungen. Damit wird die Richtlinie als ein Instrument verstanden, das nicht nur Transparenz schafft, sondern bestehende Strukturen zwingend in eine Überprüfung und in manchen Fällen in eine Neujustierung führt.

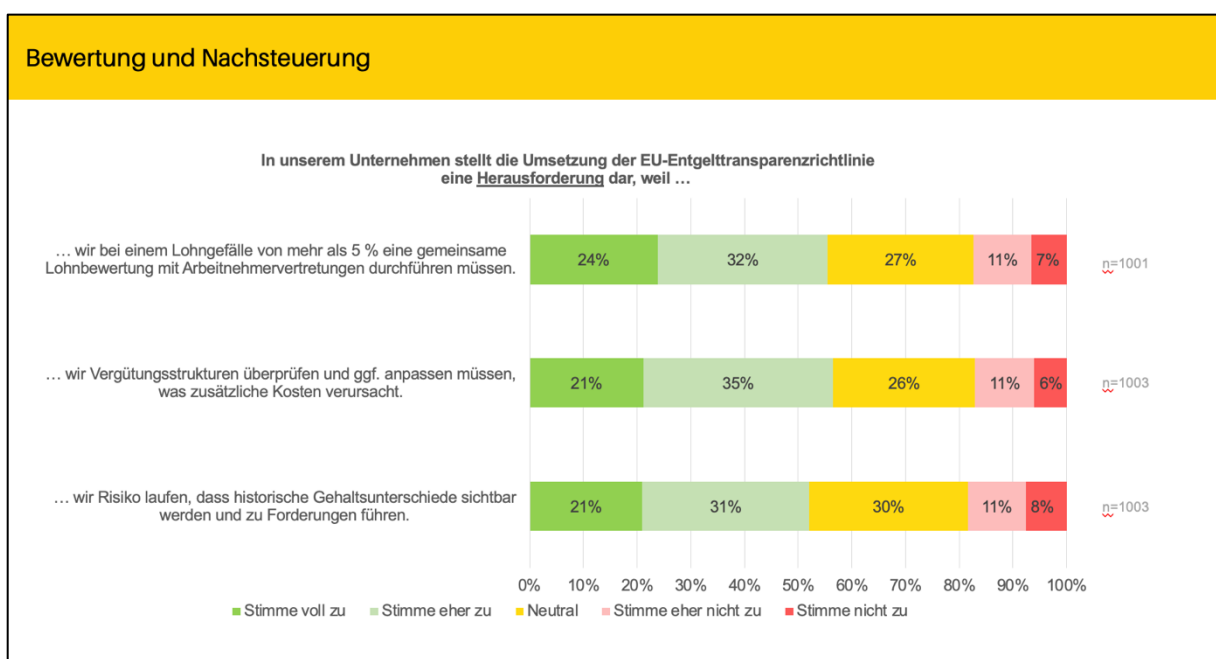


Abb. 21: Bewertung und Nachsteuerung

Ein weiteres Feld von Herausforderungen betrifft die Unternehmenskultur und die interne Kommunikation. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen befürchtet Spannungen im Betriebsklima, wenn Gehaltsunterschiede durch erhöhte Transparenz schneller sichtbar werden. Zugleich besteht die Einschätzung, dass die bestehende Kultur in vielen Unternehmen noch nicht ausreichend auf Offenheit im Umgang mit Gehältern vorbereitet ist. Der Übergang zu einer transparenten Gehaltskultur erfordert daher nicht nur technische Anpassungen, sondern einen normativen Wandel in der Organisation: weg von der tradierten Praxis vertraulicher Vergütungsentscheidungen hin zu einer Kultur, in der Nachvollziehbarkeit und Fairness zentrale Werte darstellen. Ca. 60% der befragten Unternehmen zeigen hier einen hohen Bedarf an interner Kommunikation und Sensibilisierung, um die Akzeptanz der Transparenzprozesse zu sichern.

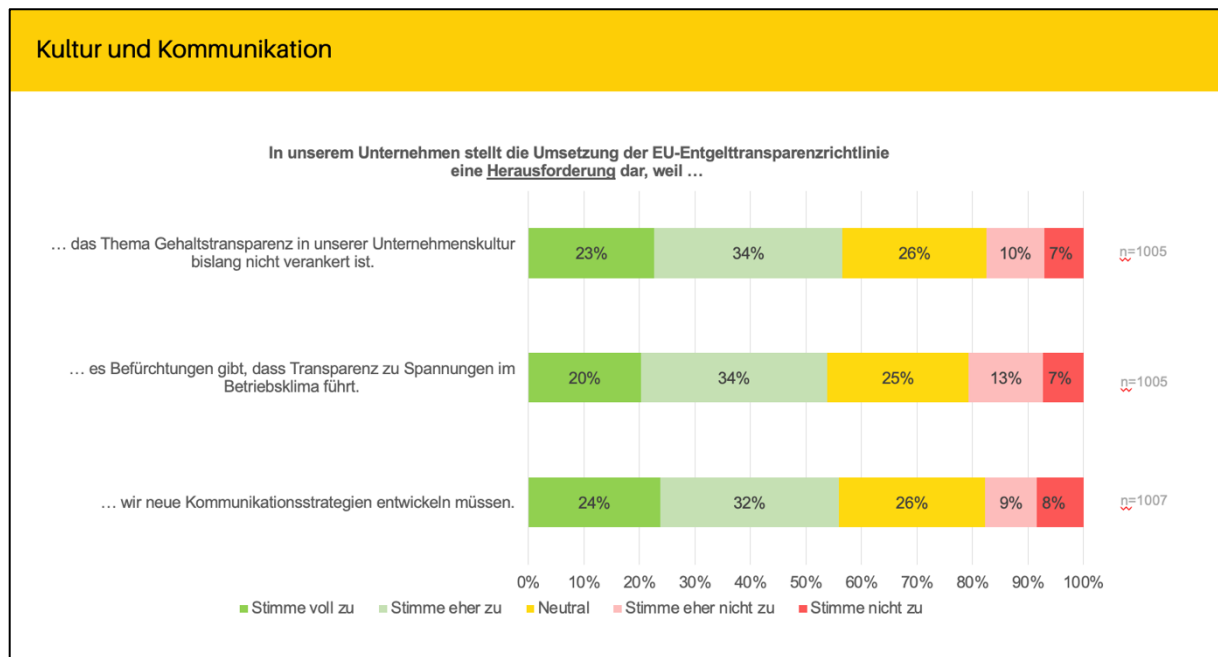


Abb. 22: Kultur und Kommunikation

Schließlich sehen viele Unternehmen auch rechtliche und reputative Herausforderungen. Die Beweislastumkehr bei Lohnungleichheit wird als erhebliches Risiko wahrgenommen, ebenso mögliche Sanktionen bei Verstößen gegen Transparenzpflichten. Unternehmen antizipieren, dass Verstöße oder unzureichende Nachbesserungen nicht nur juristische Folgen haben könnten, sondern auch reputative Risiken bergen – etwa durch öffentliche Berichterstattung oder negative Bewertungen im Bewerbermarkt. Gleichzeitig erkennen einige Unternehmen (60%), dass eine proaktive und transparente Umsetzung der Richtlinie Chancen für die Arbeitgebermarke bieten kann. Diese ambivalente Einschätzung verdeutlicht, dass Unternehmen Transparenz als zweischneidiges Schwert verstehen: Sie kann Vertrauen schaffen, aber auch Reputationsverluste nach sich ziehen, sofern Ungleichheiten sichtbar werden, ohne glaubwürdige Maßnahmen einzuleiten.

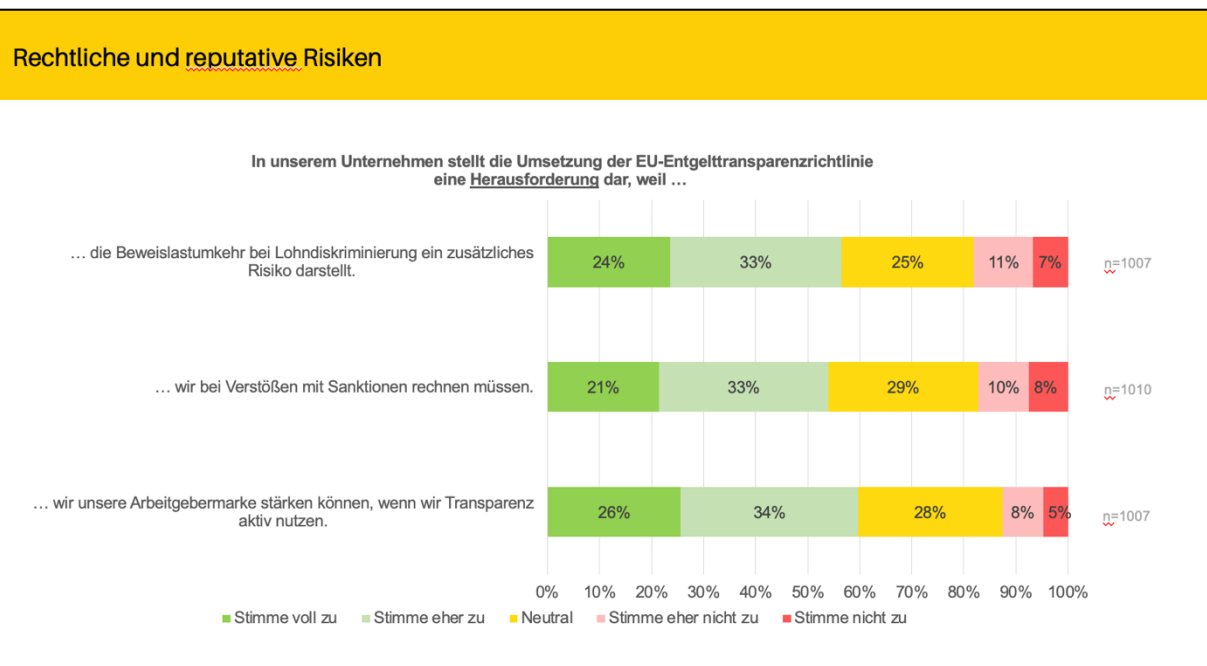


Abb. 23: Rechtliche und reputative Risiken

Insgesamt zeigt sich ein Bild hoher Realitätsnähe: Unternehmen wissen, dass die Umsetzung der Richtlinie nicht allein durch die Anpassung von Systemen und Prozessen erfolgt, sondern ein tiefgreifender organisatorischer, kultureller und technischer Veränderungsprozess ist. Die Herausforderungen werden klar benannt, jedoch nicht als Ablehnung, sondern als Hinweis auf die Komplexität eines Wandels verstanden, der sowohl strukturelle als auch kulturelle Dimensionen umfasst.

Kapitel VIII – Chancen bei der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Es zeigt sich ein breiter Konsens darüber, dass die EU-Entgelttransparenzrichtlinie substanzielle Chancen eröffnet. Diese Chancen betreffen nicht nur einzelne HR-Prozesse oder rechtliche Absicherungen, sondern reichen tief in Fragen des organisationalen Vertrauens, der Unternehmenskultur, der Arbeitgeberattraktivität und der strategischen Steuerung hinein. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass viele Unternehmen Transparenz zunehmend als einen Katalysator für Modernisierung und Professionalität begreifen – weniger als regulatorische Last, sondern als strukturierenden Impuls für eine zukunftsfähige Personal- und Vergütungspolitik.

Ein zentrales Chancenfeld liegt im Bereich Vertrauen und Fairness. Eine große Mehrheit der Befragten (72%) ist der Ansicht, dass die Offenlegung von Entgeltstrukturen das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Fairness ihres Unternehmens stärken kann. Diese Einschätzung basiert offensichtlich auf der Erfahrung, dass fehlende Transparenz häufig Misstrauen, Spekulationen und das Gefühl der Ungleichbehandlung fördert. Transparenz wird in diesem Sinne nicht nur als Mittel der Kontrolle, sondern als Mechanismus der Vertrauensbildung verstanden. Darüber hinaus erwarten ca. zwei Drittel der befragten Unternehmen, dass extreme Gehaltsunterschiede abnehmen und Fehlentwicklungen auf dem Arbeitsmarkt – etwa überzogene Einstiegsgehälter in Engpasssituationen – begrenzt werden. Damit wird Transparenz als ein Instrument betrachtet, das zu einer rationaleren, ausgewogeneren und gerechtigkeitsorientierteren Vergütungslandschaft führen kann.

Vertrauen und Fairness

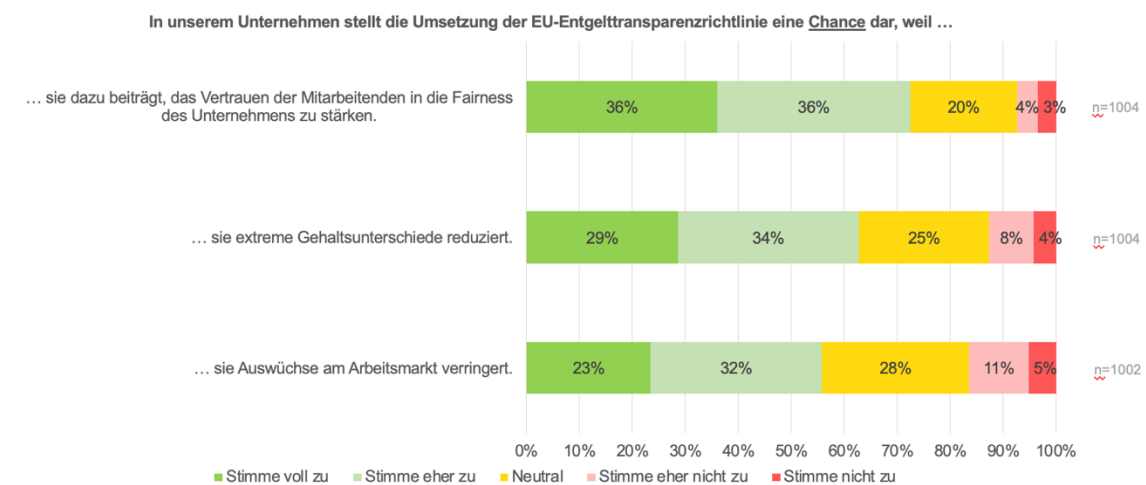


Abb. 24: Vertrauen und Fairness

Auch im Bereich Mitarbeitendenbindung und Motivation sehen Unternehmen substantielle Potenziale. Fast zwei Drittel der Befragte gehen davon aus, dass Transparenz die Motivation steigert, da Leistungen klarer anerkannt und Vergütungsentscheidungen nachvollziehbarer werden. Mitarbeitende, die verstehen, warum sie welchen Gehalt erhalten, und die erkennen, dass Vergütung auf nachvollziehbaren, konsistenten Kriterien basiert, entwickeln eher ein Gefühl der Fairness und Legitimität. Gleichzeitig erwartet die Mehrheit der Unternehmen, dass die Fluktuation sinkt, weil weniger Mitarbeitende aus Frustration über intransparente oder als ungerecht empfundene Gehaltspraktiken zu anderen Arbeitgebern wechseln. Transparenz wird hier als ein Bindungsfaktor verstanden, der das psychologische Vertragsverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber stärkt.

Mitarbeitendenbindung und Motivation

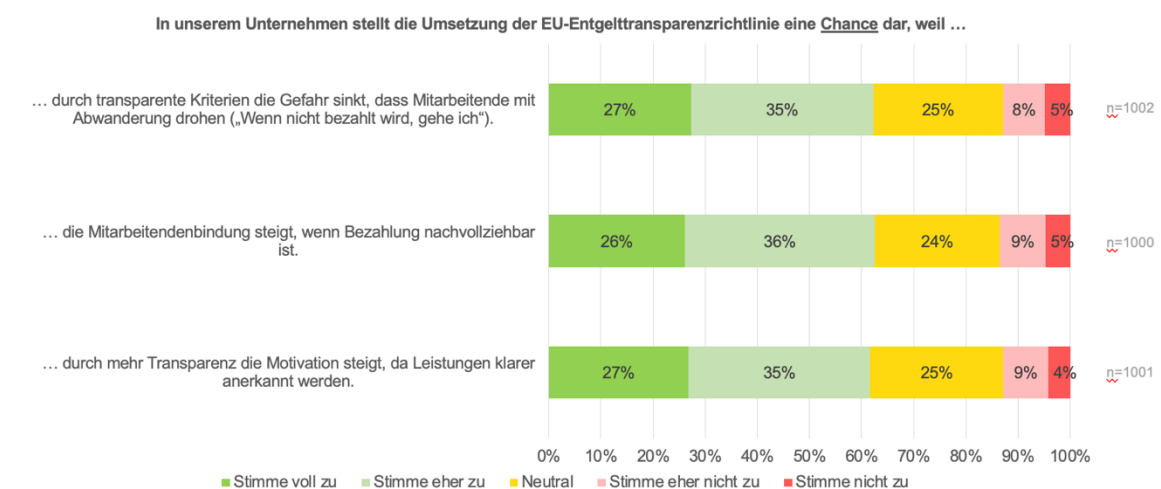


Abb. 25: Mitarbeitendenbindung und Motivation

Darüber hinaus rechnen 60% der befragten Unternehmen damit, dass die Umsetzung der Richtlinie positive Effekte auf das Employer Branding und die externe Attraktivität haben wird. Vor allem jüngere Generationen legen nachweislich Wert auf faire, nachvollziehbare und transparente Vergütungssysteme. Unternehmen, die Transparenz aktiv herstellen und kommunizieren, können sich daher als moderne, wertorientierte Arbeitgeber positionieren. Die Befragungsergebnisse weisen darauf hin, dass Transparenz zunehmend als Wettbewerbsvorteil im Fachkräftemarkt wahrgenommen wird. In einem Umfeld, in dem Talente immer stärker auswählen, statt nur ausgewählt zu werden, wird Fair-Pay-Kommunikation zu einem relevanten Differenzierungsmerkmal.

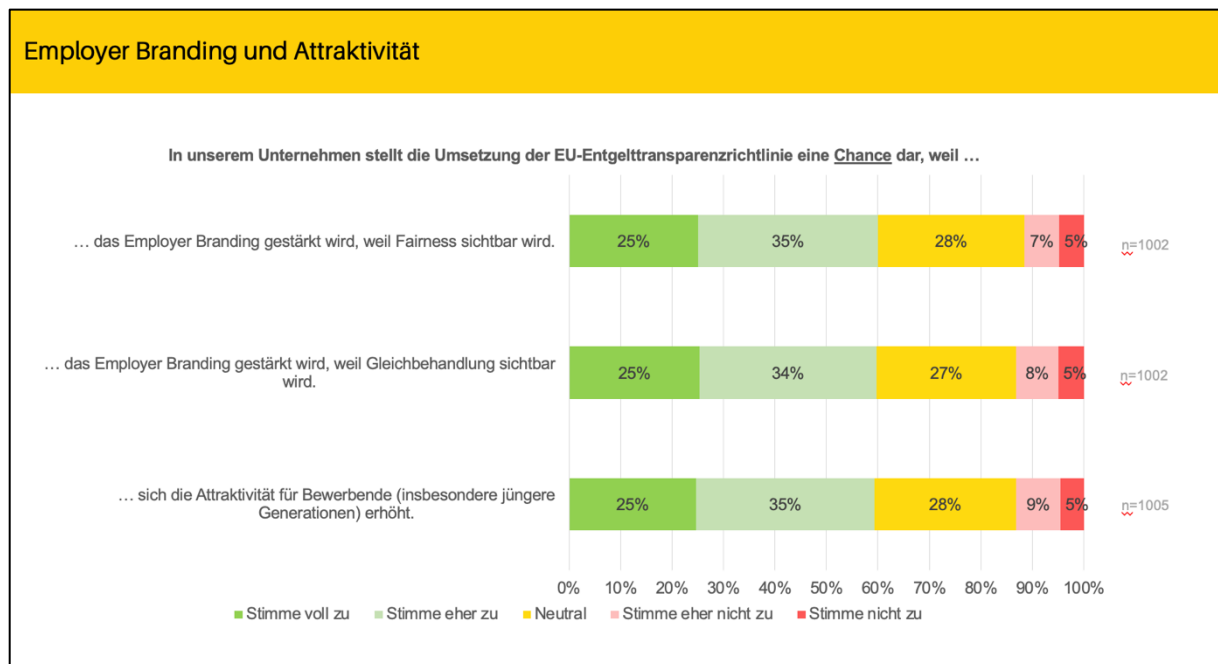


Abb. 26: Employer Branding und Attraktivität

Ein weiterer potenzieller Gewinn liegt im Bereich Unternehmenskultur und Zusammenarbeit. Zwei Drittel der Unternehmen erwarten, dass eine offenere Gehaltskultur langfristig zu einer Verbesserung der internen Zusammenarbeit führt. Wenn Misstrauen abnimmt und Vergütungsentscheidungen nachvollziehbar werden, reduziert sich die Wahrscheinlichkeit von Spekulationen, Gerüchten und verdeckten Konflikten, die in Teams häufig destruktive Wirkungen entfalten. Transparenz kann damit – trotz kurzfristiger Irritationen, wie in Kapitel V beschrieben – langfristig zu einer stabileren, vertrauensvolleren und respektvolleren Kultur beitragen. Gleichzeitig kann Transparenz die Diversität fördern, da faire Strukturen insbesondere jene Gruppen stärken, die in traditionellen Vergütungssystemen eher benachteiligt waren.

Unternehmenskultur und Zusammenarbeit

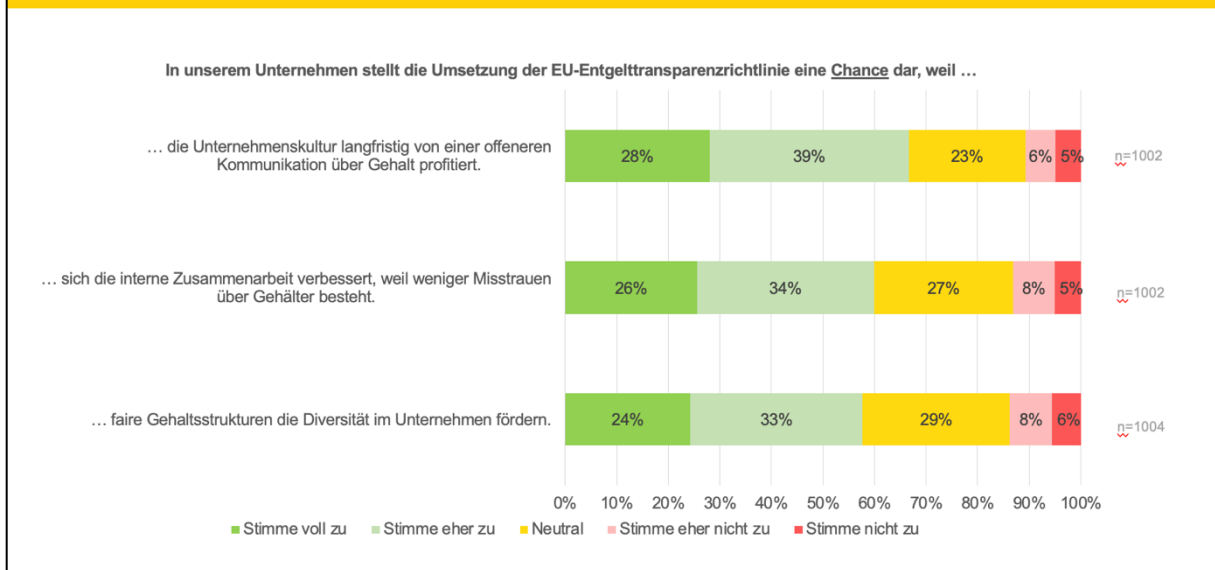


Abb. 27: Unternehmenskultur und Zusammenarbeit

Interessant ist schließlich auch der Bereich Steuerung und strategische Planung. Die Mehrheit der befragten Unternehmen sieht in der Richtlinie eine Chance, Vergütungsstrukturen insgesamt zu modernisieren und die Vergleichbarkeit von Gehältern zu erhöhen. Die entstehende Datenqualität und Transparenz erleichtern die strategische Personalplanung erheblich: Gehaltsstrukturen werden planbarer, konsistenter und strategisch steuerbarer. Zudem gehen fast 60% der Unternehmen davon aus, dass Transparenz rechtliche Risiken reduziert, da nachvollziehbare und dokumentierte Vergütungsentscheidungen eine belastbare Grundlage für Compliance-Anforderungen bilden. Langfristig erwarten viele Befragte (63%), dass eine offene Gehaltskultur zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beiträgt – nicht zuletzt, weil sie die interne Stabilität stärkt und extern Vertrauen schafft.

Steuerung und Planung

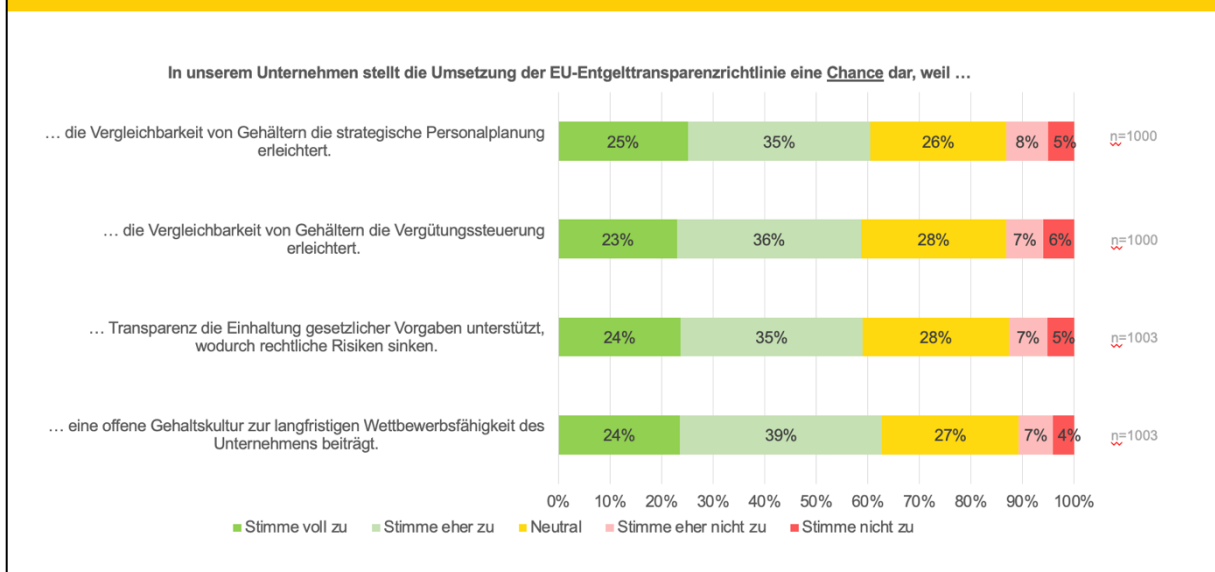


Abb. 28: Steuerung und Planung

Zusammenfassend wird deutlich, dass Unternehmen in der Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie weit mehr als eine regulatorische Pflicht sehen. Sie erkennen die Möglichkeit, die Richtlinie als Impuls für eine umfassende Professionalisierung ihrer HR- und Vergütungsarchitekturen zu nutzen.

Kapitel IX – Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Gesamtauswertung der Befragung zur EU-Entgelttransparenzrichtlinie zeigt ein deutliches und zugleich differenziertes Bild: Die Unternehmen stehen der Richtlinie überwiegend positiv gegenüber, erkennen sowohl deren arbeitsmarktpolitische Zielsetzung als auch ihren potenziellen internen Nutzen und bereiten sich bereits spürbar auf ihre Umsetzung vor. Gleichzeitig wird klar, dass die gesetzlich geforderten Veränderungen in den kommenden Jahren erhebliche strukturelle, prozessuale und kulturelle Anpassungen erfordern werden. Die Studie macht damit sichtbar, in welchem Maße die Richtlinie nicht nur eine regulatorische Neuerung darstellt, sondern eine umfassende Modernisierung der Vergütungsstrukturen, HR-Prozesse und organisationalen Kultur anstößt.

Aus den Ergebnissen lässt sich folgendes ableiten:

1. Viele Unternehmen besitzen bereits eine relativ gute Ausgangsbasis. Dies umfasst die betriebliche Verankerung des Themas, die Existenz von Ansprechpersonen, erste Formen der Transparenz im Recruiting sowie objektivierte Vergütungskriterien. Diese Entwicklungen zeigen, dass das Thema Entgelttransparenz in der deutschen Unternehmenslandschaft bereits vor Inkrafttreten der Richtlinie zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Allerdings bestehen weiterhin deutliche Lücken bei der internen Nachvollziehbarkeit und Konsistenz von Vergütungsentscheidungen, bei der Dokumentation, bei der systematischen Datenaufbereitung sowie bei der Fähigkeit, Auskunftsrechte und Berichtspflichten strukturiert zu erfüllen. Die EU-Richtlinie wirkt damit als Beschleuniger eines Prozesses, der vielerorts begonnen hat, aber noch nicht abgeschlossen ist.
2. Im Gesamtbild wird deutlich, dass Unternehmen ein hohes Problembewusstsein hinsichtlich möglicher Effekte sichtbarer Pay Gaps besitzen. Sie rechnen mit kurzfristigen Irritationen, Konflikten und erhöhten Erwartungen der Beschäftigten. Gleichzeitig zeigt sich jedoch eine bemerkenswerte Offenheit für den konstruktiven Umgang mit diesen Effekten. Viele Unternehmen gehen davon aus, dass transparente Kommunikation und konsequente Nachsteuerung langfristig Vertrauen schaffen und die Unternehmenskultur stabilisieren können. Diese Einschätzung reflektiert sowohl die zunehmende Bedeutung von Fairnessnormen in Organisationen als auch die arbeitsmarktbezogene Erwartungshaltung jüngerer Generationen, für die Entgelttransparenz ein zentraler Wert ist.
3. Die Studie verweist auf ein breites Verständnis der Maßnahmen, die notwendig sind, um Pay Gaps zu vermeiden oder zu reduzieren. Die Unternehmen sehen nicht eine einzelne Intervention als wirksam an, sondern ein Bündel ineinandergreifender Veränderungen, das Transparenz, strukturierte Vergütungssysteme, prozessuale Verantwortlichkeiten, kulturelle Offenheit und rechtliche Absicherung umfasst. Dieser Befund unterstreicht, dass die Unternehmen die Anforderungen der Richtlinie nicht oberflächlich interpretieren, sondern erkennen, dass Entgeltgleichheit sowohl technische und systemische als auch kulturelle und strategische Dimensionen besitzt.
4. Die Ergebnisse machen sichtbar, dass die Umsetzung der Richtlinie mit substanziellem Aufwand verbunden sein wird, der je nach Unternehmensgröße unterschiedlich ausfällt. Während große Unternehmen bereits über Daten-, Reporting- und HR-Strukturen verfügen, müssen kleine und mittlere Unternehmen vielfach grundlegende Systeme neu aufbauen. Die

Unternehmen schätzen die Anforderungen jedoch insgesamt realistisch und lösungsorientiert ein und erkennen, dass die Investitionen in Professionalisierung langfristig auch wirtschaftliche Vorteile bringen können – etwa durch höhere Arbeitgeberattraktivität, geringeres Fluktuationsrisiko, robustere Personalplanung und reduzierte rechtliche Risiken.

5. Schließlich zeigt die Studie, dass die Richtlinie nicht nur Compliance-Pflichten erzeugt, sondern als strategische Chance verstanden wird. Unternehmen sehen Potenziale in der Stärkung von Fairness, Vertrauen und Zusammenarbeit, ebenso wie in der Modernisierung ihrer Vergütungsarchitektur und in der Erhöhung ihrer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit. Transparenz wird zunehmend als Merkmal moderner Unternehmensführung betrachtet, das einen nachhaltigen Beitrag zur Organisationentwicklung leisten kann.

Aus den Ergebnissen lassen sich folgende übergeordnete Handlungsempfehlungen ableiten, die in ihrer wissenschaftlichen Logik konsistent mit den Daten sind:

1. Unternehmen sollten frühzeitig datenbasierte und analytische Grundlagen schaffen, um Pay Gaps valide identifizieren und zukünftige Berichtspflichten erfüllen zu können. Ohne zuverlässige Datenstrukturen ist eine rechtskonforme Umsetzung ebenso wenig möglich wie eine glaubwürdige interne Kommunikation.
2. Es ist notwendig, Vergütungssysteme zu harmonisieren und objektive Kriterien verbindlich zu verankern, um zufalls- oder verhandlungsbedingte Abweichungen zu minimieren. Die Richtlinie verlangt nicht nur Transparenz, sondern auch Konsistenz; Unternehmen sollten daher ihre Vergütungslogik als Ganzes überprüfen.
3. Verantwortlichkeiten und Kompetenzträger sollen klar definiert werden. Dies umfasst sowohl die Benennung von Ansprechpersonen als auch die Qualifizierung von Führungskräften, die als zentrale Akteure in transparenzorientierten Vergütungsprozessen agieren.
4. Es empfiehlt sich der Aufbau einer offenen und fairnessorientierten Unternehmenskultur, die Vergütung nicht als Tabu-, sondern als Diskurssystem begreift. Kultur und Kommunikation entscheiden maßgeblich darüber, ob Transparenz Vertrauen stärkt oder Konflikte verschärft.
5. Unternehmen sollten die Richtlinie strategisch nutzen, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Fair-Pay kann – insbesondere für jüngere Generationen – ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb um Talente sein.