

Quo vadis, Compensation & Benefits?

Stellenbewertung, Gehaltsfindung und Vergütungssysteme im DACH-Raum - Standortbestimmung, Trends und ein praxistauglicher Weg für kleine und mittlere Unternehmen im Zeichen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Dr. Walter Lieberei

18.07.2026

1. Einleitung: Warum die klassischen Vergütungsthemen unter Druck geraten sind

Kaum ein Feld des Personalmanagements galt so lange als so stabil wie die Vergütung. Wer vor fünfzehn Jahren ein Vergütungssystem eingeführt hatte, konnte in vielen Fällen davon ausgehen, dass es mit gelegentlichen Anpassungen über Jahre trug. Die drei tragenden Säulen dieses Feldes – die Stellenbewertung, also die Bestimmung des relativen Werts einer Stelle für die Organisation, die Gehaltsfindung, also die Ableitung eines konkreten Entgelts für eine konkrete Person, und das Vergütungssystem, also das Regelwerk aus fester Vergütung, variabler Vergütung und Nebenleistungen – wirkten wie ein eingespieltes Uhrwerk. Dieses Uhrwerk ist in den vergangenen Jahren gleich von mehreren Seiten unter Druck geraten.

Der erste Druckfaktor ist die Agilisierung der Organisationsstrukturen. Viele Unternehmen haben klassische Abteilungs- und Stellenlogiken durch flexiblere Formen der Zusammenarbeit ergänzt oder ersetzt: durch crossfunktionale Teams, durch Projekt- und Produktorganisationen, durch Netzwerkstrukturen und durch Rollenmodelle, in denen eine Person mehrere Rollen gleichzeitig ausfüllt. Die traditionelle Stellenbeschreibung, die eine dauerhaft zugeschnittene Aufgabenmenge einer einzelnen Planstelle zuordnet, verliert in solchen Strukturen schnell an Aktualität und damit an Aussagekraft. Wo aber die Stellenbeschreibung erodiert, erodiert auch die klassische Stellenbewertung, die auf ihr aufbaut – und mit ihr die Begründbarkeit von Eingruppierungen, Gehaltsbändern und Gehaltsunterschieden.

Der zweite Druckfaktor ist der Wandel der Rollen-, Funktionsmodelle und Jobprofile selbst. Digitalisierung, Automatisierung und zuletzt der breite Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) verändern Arbeitsinhalte in einer Geschwindigkeit, die mit klassischen Bewertungs- und Beschreibungszyklen kaum noch Schritt hält. Neue Berufsbilder entstehen, bestehende verschieben sich, und der Wert einzelner Kompetenzen am Arbeitsmarkt kann sich innerhalb weniger Jahre vervielfachen oder halbieren. Parallel dazu hat sich das Skillmanagement – also die systematische Erfassung, Bewertung und Entwicklung von Fähigkeiten (Skills) unabhängig von der formalen Stelle – als eigenständige Steuerungslogik etabliert. Damit steht eine Grundsatzfrage im Raum: Bewerten und bezahlen wir künftig Stellen, Rollen, Skills – oder eine kluge Kombination aus allem?

Der dritte Druckfaktor ist struktureller Natur und betrifft vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im sogenannten DACH-Raum, also in Deutschland (D), Österreich (A) und der Schweiz (CH). Professionelles Vergütungsmanagement, wie es Konzerne mit eigenen Compensation-&Benefits-Abteilungen betreiben – der englische Begriff Compensation & Benefits (C&B) bezeichnet das Fachgebiet Vergütung und Nebenleistungen –, setzt Ressourcen voraus: Zeit, Budget, spezialisiertes Personal und methodisches Know-how. Genau diese Ressourcen sind im Mittelstand knapp. Die Folge ist ein weit verbreitetes Muster: Gehälter entstehen aus Einzelverhandlungen, Eingruppierungen sind

historisch gewachsen, Zulagen kompensieren strukturelle Probleme, und Nebenleistungen (Benefits) sammeln sich ohne erkennbare Gesamtstrategie an. Solange niemand genauer hinsah, blieb dieses Muster folgenlos. Diese Zeit geht zu Ende.

Denn mit der Richtlinie (EU) 2023/970 – im Sprachgebrauch meist „EU-Entgelttransparenzrichtlinie“ genannt – steht die nächste große Herausforderung nicht mehr vor der Tür, sondern bereits im Haus (Europäische Union, 2023). Die Richtlinie der Europäischen Union (EU) verpflichtet Arbeitgeber zu objektiven, geschlechtsneutralen Vergütungsstrukturen, zu Transparenz über Einstiegsentgelte, zu erweiterten Auskunftsrechten der Beschäftigten und – gestaffelt nach Unternehmensgröße – zu regelmäßigen Entgeltberichten. Die Frist zur Umsetzung in nationales Recht endete am 7. Juni 2026. Deutschland hat diese Frist verstreichen lassen; das nationale Gesetzgebungsverfahren war Mitte Juli 2026 noch nicht eingeleitet (Deutscher Bundestag, 2026). Wer daraus Entwarnung abliest, unterliegt jedoch einem Missverständnis: Die inhaltliche Richtung ist durch die Richtlinie längst gesetzt, und die praktische Vorbereitung – belastbare Stellenbewertung, nachvollziehbare Gehaltsfindung, konsistentes Vergütungssystem – benötigt in aller Regel deutlich mehr Vorlauf, als zwischen einem künftigen deutschen Gesetz und seinem Inkrafttreten liegen wird.

Der vorliegende Beitrag leistet vor diesem Hintergrund dreierlei. Er nimmt zunächst eine Standortbestimmung vor: Wo stehen Stellenbewertung, Gehaltsfindung und Vergütungssysteme im DACH-Raum heute – differenziert nach Ländern, nach analytischen, summarischen und hybriden Bewertungsverfahren, nach Tarif- und außertariflichem Bereich sowie nach fixer und variabler Vergütung? Er zeichnet anschließend die Trends der letzten fünf bis zehn Jahre im Gesamtfeld Compensation & Benefits nach. Und er entwickelt schließlich einen praxistauglichen Lösungsweg, wie gerade kleine und mittelständische Unternehmen ihre Vergütung mit vertretbarem Aufwand zukunftsicher und richtlinienfest aufstellen können. Der Beitrag stützt sich dabei auf eine systematische Auswertung von 21 Ausgaben des deutschsprachigen Fachmagazins Comp & Ben aus den Jahren 2023 bis 2026 (Personalwirtschaft, 2023–2026), auf amtliche Statistiken und Rechtsquellen aus allen drei Ländern sowie auf einschlägige wissenschaftliche Studien zur Wirkung von Entgelttransparenz.

2. Die Steuerungskette: Stellenbewertung, Gehaltsfindung und Vergütungssystem im Zusammenhang

Bevor die Bestandsaufnahme beginnt, lohnt eine begriffliche Klärung, denn viele Probleme der Vergütungspraxis entstehen daraus, dass drei unterschiedliche Fragen vermischt werden, die methodisch strikt zu trennen sind.

Die erste Frage lautet: Welchen relativen Wert hat eine Stelle oder Rolle für die Organisation – unabhängig von der Person, die sie gerade ausfüllt? Das ist die Frage der Stellenbewertung. Bewertet werden die Anforderungen der Funktion, etwa erforderliche Kompetenzen, Verantwortung, Komplexität der Problemlösung, Belastungen und Arbeitsbedingungen. Das Ergebnis ist eine interne Ordnungsgröße, zum Beispiel ein Punktwert, ein Grade (eine Wertigkeitsklasse) oder eine tarifliche Entgeltgruppe.

Die zweite Frage lautet: Welches konkrete Entgelt erhält eine konkrete Person für die Übernahme dieser Funktion? Das ist die Frage der Gehaltsfindung. Hier kommen zusätzliche Informationen ins Spiel: die Vergütung, die der relevante Arbeitsmarkt für vergleichbare Rollen zahlt (das sogenannte Marktbenchmarking, also der systematische Vergleich mit externen Gehaltsdaten), die interne Vergleichbarkeit mit anderen Beschäftigten, die relevante Erfahrung, nachgewiesene Skills und die nachhaltige Leistung der Person.

Die dritte Frage lautet: Nach welchen Regeln werden sämtliche Vergütungselemente – Festgehalt, variable Vergütung, Zulagen, Nebenleistungen, betriebliche Altersversorgung (bAV) – zu einem Ge-

samtmodell verbunden? Das ist die Frage des Vergütungssystems. Moderne Systeme denken dabei über das Monetäre hinaus und sprechen von Total Rewards, also der Gesamtheit aller materiellen und immateriellen Gegenleistungen des Arbeitgebers einschließlich Flexibilität, Entwicklungsmöglichkeiten und Anerkennung.

Die folgende Tabelle fasst diese Steuerungskette zusammen.

Ebene	Leitfrage	Typische Eingangsgrößen	Ergebnis
Jobarchitektur	Welche Rollen braucht die Organisation, und wie hängen sie zusammen?	Organisationsmodell, Jobfamilien, Karrierepfade, Skills	Rollenprofile, Level- und Familienstruktur
Stellenbewertung	Welchen relativen Wert hat die Funktion – unabhängig von der Person?	Kompetenzen, Verantwortung, Belastung, Arbeitsbedingungen	Punktwert, Grade oder Entgeltgruppe
Marktbenchmarking	Was zahlt der relevante Arbeitsmarkt für vergleichbare Rollen?	Rollenmatching, Branche, Region, Unternehmensgröße	Marktperzentile und Referenzwerte
Gehaltsstruktur	Welchen Entscheidungsraum gibt das Unternehmen vor?	Stellenwert, Marktpositionierung, Budget, Tarifbindung	Gehaltsband mit Minimum, Mittelpunkt, Maximum
Individuelle Gehaltsfindung	Wo wird die konkrete Person im Band positioniert?	Erfahrung, Skills, Leistung, interne Relationen	Individuelles Grundgehalt mit Begründung
Vergütungssystem / Total Rewards	Welche Gesamtleistung erhält die Person, und welche Anreize sollen wirken?	Grundgehalt, variable Vergütung, Benefits, bAV, Entwicklung	Gesamtvergütungsmodell und Kommunikationslogik

Die zentrale Einsicht aus dieser Kette ist einfach zu formulieren und in der Praxis erstaunlich schwer durchzuhalten: Bewertet wird die Rolle, bezahlt wird die Person, und der Markt informiert – aber diktiert nicht. Wird eine besonders leistungsstarke Person zum Anlass genommen, ihre Stelle höher zu bewerten, entsteht eine personengebundene Stellenstruktur, die nach dem Weggang der Person als überbewertete Funktion zurückbleibt. Wird umgekehrt jede Marktknappheit ungefiltert in das Grundgehalt übersetzt, zersetzt der externe Markt schleichend die interne Wertigkeitsordnung – mit allen Folgeproblemen für Fairness, Erklärbarkeit und Entgeltgleichheit. Ein tragfähiges System ist deshalb marktinformiert, aber nicht ausschließlich marktgetrieben: Der Markt darf Gehaltsbänder und dokumentierte Sondersituationen beeinflussen, ersetzt aber weder die diskriminierungsfreie Stellenbewertung noch die konsistente Begründung der individuellen Platzierung.

3. Bestandsaufnahme: Wo der DACH-Raum heute steht

3.1 Deutschland: sinkende Tarifbindung, wachsender Regulierungsdruck

Deutschland ist nach wie vor durch ein duales System geprägt: Auf der einen Seite steht der tarifgebundene Bereich mit Branchen- und Firmentarifverträgen, auf der anderen Seite der außertarifliche Bereich (AT-Bereich), in dem Unternehmen ihre Vergütung eigenständig gestalten. Das Gewicht verschiebt sich dabei seit Jahren kontinuierlich: Nach den Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) arbeiteten im Jahr 2024 noch 41 Prozent aller Beschäftigten in Betrieben mit Branchentarifvertrag und weitere 8 Prozent in Betrieben mit Firmentarifvertrag; seit 1996 ist die Branchentarifbindung um rund 26 Prozentpunkte gesunken (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2025). Mehr als die Hälfte der deutschen Beschäftigten arbeitet damit heute in Betrieben ohne Tarifbindung – und genau dort, wo keine tarifliche Entgeltordnung Struktur vorgibt, entscheidet

die Qualität der unternehmenseigenen Vergütungsarchitektur darüber, ob Gehaltsunterschiede erklärbar sind oder nicht.

Im tarifgebundenen Bereich existieren ausgereifte Bewertungslogiken. Im öffentlichen Dienst richtet sich die Eingruppierung nach den Tätigkeitsmerkmalen der Entgeltordnungen zum Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) beziehungsweise zum Tarifvertrag der Länder (TV-L): Die auszuübende Tätigkeit wird in Arbeitsvorgänge gegliedert und anhand von Merkmalen wie Fachkenntnissen, selbstständigen Leistungen, Schwierigkeit und Verantwortung einer Entgeltgruppe zugeordnet – ein regelgebundenes, merkmalsorientiertes Verfahren, das weder rein summarisch noch ein klassisches Punktverfahren ist. In der Metall- und Elektroindustrie verbindet das Entgeltraahmenabkommen (ERA) eine stärker analytisch geprägte Anforderungsbewertung mit tariflich vereinbarten Niveaubeispielen, die die betriebliche Anwendung vereinheitlichen. Der AT-Bereich wiederum arbeitet – je nach Professionalisierungsgrad – mit unternehmensspezifischen Jobarchitekturen, analytischen Bewertungsverfahren kommerzieller Anbieter, externem Marktbenchmarking und Gehaltsbändern.

Beim Thema Entgeltgleichheit zeigt die amtliche Statistik eine hartnäckige Lücke: Der unbereinigte Gender Pay Gap – also der prozentuale Unterschied der durchschnittlichen Bruttostundenverdienste von Frauen und Männern ohne Berücksichtigung struktureller Unterschiede – lag 2025 unverändert bei 16 Prozent; Frauen verdienten im Durchschnitt 22,81 Euro pro Stunde, Männer 27,05 Euro. Der bereinigte Gender Pay Gap, der Beschäftigte mit vergleichbarer Tätigkeit, Qualifikation und Erwerbsbiografie vergleicht, verharrte bei 6 Prozent (Statistisches Bundesamt, 2025). Bemerkenswert ist die Spreizung innerhalb des Landes: In Ostdeutschland betrug die unbereinigte Lücke nur 5 Prozent, in Westdeutschland 17 Prozent – ein Hinweis darauf, wie stark Erwerbsmuster, Branchenstrukturen und Vergütungssysteme das Ergebnis prägen. Das seit 2017 geltende deutsche Entgelttransparenzgesetz mit seinem individuellen Auskunftsanspruch in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten gilt weiter, hat aber nach übereinstimmender Einschätzung von Wissenschaft und Praxis nur begrenzte Wirkung entfaltet; die EU-Richtlinie wird es substantiell verschärfen.

3.2 Österreich: nahezu flächendeckende Kollektivverträge und früher Transparenzpionier

Österreich unterscheidet sich vom deutschen Bild vor allem durch die Reichweite der kollektiven Regelungen: Aufgrund der Pflichtmitgliedschaft der Arbeitgeber in der Wirtschaftskammer gelten Kollektivverträge für rund 98 Prozent der unselbstständig Beschäftigten (Österreichischer Gewerkschaftsbund, o. D.). Die Einstufung erfolgt typischerweise über Verwendungs- oder Beschäftigungsgruppen: Beschäftigte werden anhand ihrer Tätigkeit, Qualifikation und teilweise ihrer Berufsjahre einer Gruppe zugeordnet, deren kollektivvertragliches Mindestentgelt nicht unterschritten werden darf. Die Bewertungslogik ist überwiegend summarisch-klassifikatorisch; die betriebliche Vergütungspraxis spielt sich in weiten Teilen als „Überzahlung“ oberhalb der kollektivvertraglichen Mindestgehälter ab. Für den AT-nahen Bereich und Führungskräfte kommen – wie in Deutschland – unternehmensspezifische Jobarchitekturen und Marktbenchmarks hinzu.

Zugleich ist Österreich ein früher Pionier der Entgelttransparenz: Bereits seit 2011 verpflichtet das Gleichbehandlungsgesetz größere Unternehmen zu innerbetrieblichen Einkommensberichten und schreibt die Angabe des kollektivvertraglichen Mindestentgelts in Stellenanzeigen vor. Die wissenschaftliche Bilanz dieser frühen Regelung ist ernüchternd und zugleich lehrreich – darauf wird in Abschnitt 8 zurückzukommen sein (Gulyas et al., 2023). Trotz des frühen Starts weist Österreich im europäischen Vergleich weiterhin eine überdurchschnittliche Entgeltlücke auf: Der unbereinigte Gender Pay Gap lag 2024 bei 17,6 Prozent und damit über dem Niveau der meisten EU-Mitgliedstaaten (Statistik Austria, 2026).

3.3 Schweiz: eigenständiger Weg mit Lohngleichheitsanalyse und Logib

Die Schweiz ist nicht Mitglied der EU und übernimmt die Entgelttransparenzrichtlinie nicht. Sie verfolgt seit Jahren einen eigenständigen Weg: Das Gleichstellungsgesetz (GIG) verpflichtet seit der Revision von 2020 Arbeitgeber mit 100 und mehr Beschäftigten zu einer betrieblichen Lohngleichheitsanalyse, die von einer unabhängigen Stelle zu prüfen und deren Ergebnis den Beschäftigten mitzuteilen ist. Mit Logib stellt der Bund dafür ein kostenloses, standardisiertes Analyseinstrument bereit: Modul 1 nutzt ein statistisches Regressionsverfahren und ist für Organisationen ab etwa 50 Beschäftigten ausgelegt, Modul 2 richtet sich an kleinere Organisationen mit 2 bis 49 Beschäftigten und arbeitet mit einer analytischen Arbeitsbewertungsmethodik (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, 2023). Die Tariflandschaft ist – anders als in Österreich – nur teilweise kollektiv geprägt: Gesamtarbeitsverträge (GAV), öffentliche Lohnklassensysteme und unternehmensspezifische Funktionsbewertungen bestehen nebeneinander, und ein erheblicher Teil der Arbeitsverhältnisse wird einzelvertraglich geregelt.

Die Zahlen der amtlichen Statistik zeigen eine vergleichsweise günstige und sich verbessernde Entwicklung: Nach der Schweizerischen Lohnstrukturerhebung 2024 lag der Medianlohn für eine Vollzeitstelle bei 7.024 Franken brutto pro Monat; der Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern betrug 8,4 Prozent nach 9,5 Prozent im Jahr 2022, wobei die Lücke mit der Hierarchiestufe deutlich zunimmt und in Positionen mit hoher Verantwortung 14,0 Prozent erreichte (Bundesamt für Statistik, 2025). Zu beachten ist, dass diese Medianbetrachtung methodisch nicht mit den durchschnittsbasierten Stundenlohnvergleichen in Deutschland und Österreich identisch ist; die Grundaussage einer substanziellen, aber langsam schrumpfenden Lücke bleibt davon unberührt.

3.4 Der DACH-Raum im Überblick

Die folgende Tabelle verdichtet die Bestandsaufnahme entlang der wichtigsten Strukturmerkmale.

Merkmal	Deutschland	Österreich	Schweiz
Kollektive Prägung	Sinkende Tarifbindung: 49 % der Beschäftigten (41 % Branchen-, 8 % Firmentarif, 2024)	Nahezu flächendeckend: rund 98 % Kollektivvertragsabdeckung	Teilweise: GAV, öffentliche Lohnklassen und einzelvertragliche Regelungen nebeneinander
Typische tarifliche Bewertungslogik	Tätigkeitsmerkmale und Arbeitsvorgänge (TVöD/TV-L), analytisch geprägte ERA-Merkmale	Verwendungs- und Beschäftigungsgruppen mit Mindestentgelten	Funktions- und Lohnklassensysteme, GAV-Kategorien
AT-Praxis	Jobarchitekturen, Grades, Gehaltsbänder, Marktbenchmarks	Überzahlungspraxis oberhalb der Kollektivvertragsminima, AT-Systeme	Marktbasierte Lohnbänder und Funktionsbewertung
Entgeltlücke (amtlich)	16 % unbereinigt, 6 % bereinigt (2025)	17,6 % unbereinigt (2024)	8,4 % (Medianbasis, 2024; 2022: 9,5 %)
Transparenzregime	Entgelttransparenzgesetz 2017; EU-Richtlinie noch nicht umgesetzt	Einkommensberichte und Anzeigenpflicht seit 2011; EU-Richtlinie umzusetzen	Lohngleichheitsanalyse ab 100 Beschäftigten (GIG), Logib; keine Übernahme der EU-Richtlinie
Aktueller Haupttreiber	EU-Entgelttransparenzrichtlinie	EU-Entgelttransparenzrichtlinie	Weiterentwicklung des eigenen Analyse- und Lohnsystems

Das Zwischenfazit der Bestandsaufnahme lautet: Die drei Länder unterscheiden sich erheblich in ihren Rechtsrahmen und ihrer kollektiven Prägung, konvergieren aber methodisch. In allen drei Ländern wächst der Druck, Vergütungsentscheidungen auf objektive, geschlechtsneutrale und dokumentierte Grundlagen zu stellen – in Deutschland und Österreich durch die EU-Richtlinie, in der Schweiz durch das eigene Lohngleichheitsregime und den gesellschaftlichen Erwartungsdruck. Und

in allen drei Ländern liegt die eigentliche Baustelle weniger im tariflichen als im außertariflichen Bereich, in dem Strukturen, Bänder und Begründungen unternehmensindividuell geschaffen werden müssen.

4. Analytisch, summarisch oder hybrid: die Methodenfrage der Stellenbewertung

Die Stellenbewertung ist das Rückgrat der gesamten Steuerungskette, und ihre Methodenwahl ist die wichtigste konzeptionelle Weiche. Grundsätzlich lassen sich drei Verfahrensfamilien unterscheiden.

Bei der analytischen Stellenbewertung wird eine Funktion in mehrere vorab definierte Anforderungsmerkmale zerlegt – etwa Fachwissen, Problemlösung, Handlungsspielraum, Verantwortung, Kommunikation und Arbeitsbedingungen. Jedes Merkmal wird anhand definierter Ausprägungsstufen bewertet, häufig mit Punkten und Gewichtungen; aus der Summe entsteht der Stellenwert. Bekannte Vertreter sind Punktbewertungs- und Stufenwertzahlverfahren sowie die international verbreitete Hay-Methode (Korn Ferry Hay Guide Chart Profile), die im Kern Know-how, Problemlösung und Verantwortungswert bewertet. Auch das tarifliche ERA-System enthält analytische Elemente. Die Stärke analytischer Verfahren liegt in ihrer Differenziertheit, Dokumentierbarkeit und Auditierbarkeit: Zwei inhaltlich völlig unterschiedliche Funktionen – etwa eine Pflegedienstleitung und eine IT-Architektenrolle – können nachvollziehbar auf ein vergleichbares Wertigkeitsniveau eingeordnet werden. Genau diese Eigenschaft macht analytische Verfahren zum Mittel der Wahl, wenn Gleichwertigkeit von Arbeit nachgewiesen werden muss.

Bei der summarischen Stellenbewertung wird die Funktion demgegenüber als Ganzes betrachtet und im Gesamturteil einer Rangreihe, einer Referenzstelle oder einer definierten Klasse zugeordnet. Typische Formen sind Rangreihenverfahren, Paarvergleiche, Klassifikationssysteme und die Zuordnung zu tariflichen Verwendungs- oder Tätigkeitsgruppen. Summarische Verfahren sind schnell, schlank und leicht zu kommunizieren – aber sie trennen die Bewertungskriterien nicht explizit voneinander. Damit steigt die Gefahr von Halo-Effekten: Bekannte Stellenbezeichnungen, hierarchische Nähe zur Geschäftsleitung oder der Status bisheriger Stelleninhaber können das Gesamturteil unbemerkt verzerren, und traditionell weiblich dominierte Tätigkeiten laufen Gefahr, systematisch unterbewertet zu werden, wenn psychosoziale Anforderungen und Verantwortung für Menschen im Gesamturteil weniger zählen als Budget- und Führungsspannen.

In der Praxis dominieren zunehmend hybride Formen, die gelegentlich auch als „summalytisch“ bezeichnet werden: Analytisch fundierte Level- und Faktorbeschreibungen werden mit einer schlanken klassifikatorischen Zuordnung verbunden. Eine Funktion wird zunächst summarisch einer Jobfamilie und einem Karrierelevel zugeordnet; Grenzfälle und Referenzstellen werden analytisch nachgeprüft. Umgekehrt können analytisch ermittelte Punktwerte in summarisch beschriebene Grades übersetzt werden. Solche Hybride verbinden Geschwindigkeit mit Faktorlogik – vorausgesetzt, Ausnahmen werden dokumentiert, kalibriert und regelmäßig überprüft, damit sie die Systematik nicht schleichend aushöhlen.

Methoden	Funktionsweise	Stärken	Risiken	Typischer Einsatz
Analytisch	Zerlegung in gewichtete Faktoren und Stufen, Punktwerte	Vergleichbarkeit, Auditierbarkeit, Eignung für Gleichwertigkeitsnachweise	Aufbau- und Pflegeaufwand, Scheinpräzision der Punktwerte	Größere Organisationen, hohe Anforderungen an Entgeltgleichheit
Summarisch	Gesamturteil über die Funktion, Zuordnung zu Klassen oder Rangreihen	Schnell, schlank, leicht verständlich	Halo-Effekte, geringe Begründungstiefe, Unterbewertungsrisiken	Kleine Rollenbestände, stabile Strukturen, Tarifzuordnung

Methoden	Funktionsweise	Stärken	Risiken	Typischer Einsatz
Hybrid („summalytisch“)	Analytische Levelbeschreibungen plus schlanke Klassifikation mit kontrollierten Ausnahmen	Geschwindigkeit mit Faktorlogik, mittelstandstauglich	Ausnahmen können die Systematik aushöhlen	KMU und mittlere Organisationen mit begrenzten Ressourcen

Für die Methodenwahl liefert die europäische Ebene inzwischen eine wichtige Orientierung. Die EU-Richtlinie schreibt kein bestimmtes kommerzielles oder tarifliches Bewertungsverfahren vor, verlangt aber objektive, geschlechtsneutrale Kriterien für die Feststellung gleicher und gleichwertiger Arbeit und nennt hierfür ausdrücklich die Faktoren Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen (Europäische Union, 2023). Das Europäische Institut für Gleichstellungsfragen (EIGE) hat diese Anforderung im März 2026 mit einem EU-weiten, schrittweise aufgebauten Toolkit zur geschlechtsneutralen Stellenbewertung operationalisiert, das ausdrücklich auch Umsetzungspfade für Kleinst-, kleine und mittlere Organisationen beschreibt (European Institute for Gender Equality, 2026). Daraus folgt keine pauschale Rechtswidrigkeit summarischer Systeme – wohl aber eine klare Risikologik: Je weniger ein Bewertungssystem seine Kriterien, Stufen und Entscheidungen explizit machen kann, desto höher ist das Begründungs- und Prozessrisiko, wenn Vergleichsgruppen, Auskunftersuchen und Entgeltberichte auf der Tagesordnung stehen. Wichtig bleibt zugleich die umgekehrte Warnung: Auch ein analytisches Verfahren ist nicht automatisch diskriminierungsfrei. Diskriminierung kann in der Auswahl der Merkmale, ihrer Gewichtung und der Interpretation der Stufen stecken – etwa wenn finanzielle Verantwortung hoch, emotionale Belastung aber gar nicht gewichtet wird.

5. Tarif versus außertariflich: zwei Welten, ein Anspruch

Die Trennlinie zwischen dem tariflichen und dem außertariflichen Bereich prägt die Vergütungspraxis im DACH-Raum wie kaum eine zweite – und sie verläuft nicht deckungsgleich mit der Trennlinie zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Erste Führungsebenen können tariflich erfasst sein, während hochspezialisierte Fachkräfte ohne jede Personalverantwortung AT-Status besitzen. Im Regelfall aber gilt: Führungskräfte und Manager werden außertariflich vergütet, und mit steigender Verantwortungsebene wachsen Gestaltungsspielraum und variable Anteile.

Im Tarifbereich ist die Vergütungsfindung stark regelgebunden. Die Entgeltgruppe folgt aus der Tätigkeit, die Stufe typischerweise aus der Berufserfahrung beziehungsweise den Stufenlaufzeiten; hinzu kommen Zulagen, Zuschläge und Sonderzahlungen. Individuelle Verhandlungsmacht spielt eine untergeordnete Rolle, was die formale Vorhersagbarkeit erhöht und historisch ein wirksamer Schutz gegen willkürliche Unterschiede ist. Frei von Ungleichheitsrisiken ist auch diese Welt jedoch nicht: Fehleingruppierungen, die uneinheitliche Anerkennung von Vorerfahrung, Zulagenpraxis, übertarifliche Überzahlungen und unterschiedliche Karriereverläufe können erhebliche Differenzen erzeugen. In Österreich weist die Arbeiterkammer regelmäßig darauf hin, dass falsche Einstufungen in Verwendungsgruppen zu spürbaren Entgeltverlusten führen können; in Deutschland ist der Streit um die „richtige“ Eingruppierung ein Dauerthema der Arbeitsgerichtsbarkeit.

Im AT-Bereich kehren sich die Vorzeichen um: Die Flexibilität ist groß, die eingebaute Struktursicherung fehlt. Ohne bewusst gestaltete Jobarchitektur, Gehaltsbänder und Platzierungsregeln entstehen Gehälter aus Verhandlungshistorien – und damit genau jene schwer erklärbaren Unterschiede, die unter Transparenzbedingungen zum Problem werden. Für obere Führungsebenen kommt hinzu, dass eine rein an Mitarbeiterzahl oder Budgetvolumen orientierte Bewertung zu kurz greift; strategischer Einfluss, Ergebnis- und Risikoverantwortung, regulatorische Verantwortung und Transformationsaufträge gehören ebenso in die Betrachtung. Und Fach- sowie Projektlaufbahnen müssen so modelliert werden, dass sie nicht allein wegen fehlender disziplinarischer Führung systematisch niedriger be-

wertet werden – sonst zwingt das System hochbezahlte Expertinnen und Experten künstlich in Führungsrollen.

Dimension	Tarfbereich	Außertariflicher Bereich
Ordnungslogik	Tarifliche Entgelt- oder Verwendungsgruppen	Unternehmensspezifische Jobarchitektur mit Grades und Leveln
Stellenbewertung	Tätigkeitsmerkmale, Arbeitsvorgänge, Richtbeispiele, ERA-Merkmale	Analytische Verfahren, Job Matching, Referenzfunktionen
Gehaltsfindung	Gruppe, Stufe, Tabellenwert, Zulagen	Gehaltsband, Marktposition, Erfahrung, Skills, Leistung
Verhandlungsspielraum	Begrenzt	Deutlich größer
Variable Vergütung	Tariflich oder betrieblich geregelt, meist moderat	Regelmäßig Bestandteil der Zielvergütung, steigend mit der Ebene
Transparenz	Tabellen und Merkmale vergleichsweise sichtbar	Häufig begrenzte interne Transparenz
Hauptrisiko	Fehleingruppierung und Auslegungsstreit	Inkonsistenz, undokumentierte Ausnahmen, Verhandlungseffekte

Der gemeinsame Anspruch an beide Welten ist unter Transparenzbedingungen derselbe: Innerhalb von Gruppen gleicher oder gleichwertiger Arbeit müssen Unterschiede objektiv und geschlechtsneutral begründbar sein – gleichgültig, ob die Gruppe durch eine tarifliche Entgeltordnung oder durch ein unternehmenseigenes Grading definiert wird. Für Unternehmen mit gemischten Belegschaften folgt daraus eine wichtige Gestaltungsaufgabe: Tarifliche Eingruppierungen dürfen nicht durch ein internes System ersetzt werden, sollten aber mit einer übergreifenden Jobarchitektur verbunden werden, damit Vergleichsgruppen, Karrierepfade und Berichte konsistent über beide Welten hinweg gebildet werden können.

6. Fix versus variabel: die Architektur der Gesamtvergütung

Die zweite klassische Differenzierungsachse betrifft das Verhältnis von fester und variabler Vergütung. Das Festgehalt vergütet den nachhaltigen Wert der übertragenen Funktion und die individuelle Position im Gehaltsband; es ist das Fundament jeder Vergütungsarchitektur und zugleich der Bereich, in dem Entgeltgleichheit zuerst hergestellt werden muss. Die variable Vergütung gliedert sich in kurzfristige Komponenten (Short-Term Incentives, STI), die typischerweise jährliche Leistung oder Zielerreichung honorieren, und langfristige Komponenten (Long-Term Incentives, LTI), die auf mehrjährige Wertentwicklung und Bindung zielen – etwa Performance Shares, virtuelle Aktien oder mehrjährige Barpläne. Hinzu treten Zulagen für besondere Anforderungen, Nebenleistungen und die betriebliche Altersversorgung.

Empirisch steigt der variable Anteil deutlich mit der Verantwortungsebene: Nach Daten von Korn Ferry aus dem Jahr 2023 waren 86 Prozent des mittleren und 89 Prozent des oberen Managements bonusberechtigt, und die Vergütung von Senior Management und Executives bestand zu gut einem Drittel aus variablen Komponenten (zitiert nach Personalwirtschaft, 2023–2026). Zugleich hat sich die fachliche Diskussion der letzten Jahre hörbar verschoben: Gefragt wird nicht mehr, wie viel Bonus ein Unternehmen zahlen sollte, sondern wann ein Bonus tatsächlich steuert – und wann er lediglich Komplexität, Administrationsaufwand und Fehlanreize erzeugt. Die Praxis zeigt dabei eine bemerkenswerte Bandbreite funktionierender Modelle: Es gibt Unternehmen, die individuelle Ziele vollständig durch kennzahlengesteuerte Kollektivpläne ersetzt haben, solche, die auf Teamziele setzen,

und solche, die persönliche Ziele nach einer Phase der Abschaffung bewusst wieder eingeführt haben. Eine abstrakt „richtige“ Lösung existiert nicht; entscheidend ist die Passung zwischen Zielart, Wertschöpfungslogik und Kultur. Im Vertrieb ist die Richtung klarer: Eindimensionale Umsatzprovisionen werden zunehmend durch mehrdimensionale Systeme abgelöst, die Umsatz, Marge, strategische Produkte, Kundenerfolg und Teambeitrag verbinden – in einer 2026 vorgestellten Kienbaum-Studie berichteten 70 Prozent der Teilnehmenden von einer solchen Ablösung (zitiert nach Personalwirtschaft, 2023–2026).

Für volatile Zeiten – und die Jahre seit 2020 waren nichts anderes – hat sich zudem eine wichtige Governance-Lektion herausgebildet: Permanente nachträgliche Zielkorrekturen beschädigen die Glaubwürdigkeit variabler Systeme, weil sie schnell willkürlich wirken. Robuster sind vorab definierte Zielkorridore, relative Messung gegen belastbare Vergleichsgruppen, wachstumsorientierte Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) und eng begrenzte, symmetrisch ausgestaltete Öffnungsklauseln, deren Anwendung klaren Regeln folgt.

Vergütungselement	Primäre Funktion	Zentrales Gestaltungsrisiko
Festgehalt	Vergütung des nachhaltigen Rollenwerts und der Bandposition	Historische Unterschiede, Gehaltskompression, unklare Platzierungsregeln
Kurzfristige variable Vergütung (STI)	Steuerung von Jahreszielen, Honorierung von Jahresleistung	Zu viele oder nicht beeinflussbare Ziele, Fehlankreize, Scheindifferenzierung
Langfristige variable Vergütung (LTI)	Bindung an mehrjährige Wertentwicklung	Volatilität, schwer verständliche Bewertung, selektiver Zugang
Zulagen und Zuschläge	Ausgleich besonderer Anforderungen und Bedingungen	Historisch verfestigte Zulagen ohne aktuellen Sachgrund
Benefits	Absicherung, Flexibilität, Attraktivität, Bindung	Gewachsenes Portfolio ohne Wirkung, ungleicher Zugang
Betriebliche Altersversorgung (bAV)	Langfristige Vorsorge und Bindung	Komplexität, geringe Wahrnehmung, Gender Pension Gap

Eine unter Transparenzgesichtspunkten oft übersehene Konsequenz verdient besondere Betonung: Der Entgeltbegriff der EU-Richtlinie ist weit gefasst und schließt neben dem Grundentgelt ausdrücklich alle ergänzenden und variablen Geld- und Sachleistungen ein (Europäische Union, 2023). Boni, Zulagen, Mitarbeiterbeteiligungen, Benefits und Beiträge zur betrieblichen Altersversorgung gehören damit in die Entgeltgleichheitsbetrachtung, sofern sie aufgrund des Arbeitsverhältnisses gewährt werden. Ein niedrigeres Grundgehalt lässt sich also nicht durch ein attraktives Benefit-Paket „fair rechnen“; umgekehrt können gerade diskretionäre Bonus- und Beteiligungsprogramme unbemerkt Ungleichheit erzeugen, wenn Teilnahmeberechtigung, Zuteilung und Bewertung nicht einheitlichen, geschlechtsneutralen Regeln folgen.

7. Die Trends der letzten fünf bis zehn Jahre in Compensation & Benefits

Blickt man auf die Entwicklung des Gesamtfeldes seit etwa Mitte der 2010er-Jahre, lassen sich acht Trendlinien erkennen, die sich gegenseitig verstärken und in der Summe einen Paradigmenwechsel markieren: weg von einzelnen Vergütungsinstrumenten, hin zu einer integrierten, datenbasierten und erklärbaren Vergütungsarchitektur.

Der erste und stärkste Trend ist die Entgelttransparenz und Fair Pay als Leitmotiv. Was mit dem deutschen Entgelttransparenzgesetz 2017 und den österreichischen Einkommensberichten begann, hat

sich mit der EU-Richtlinie zu einem umfassenden Transformationsprogramm ausgewachsen. In einer Erhebung des Beratungsunternehmens WTW aus dem Jahr 2025 nannten 79 Prozent der teilnehmenden deutschen Unternehmen regulatorische Anforderungen als Haupttreiber für Veränderungen ihrer Vergütungskommunikation (WTW, 2025). Fair Pay ist damit vom Reputationsthema zum Compliance- und Systemthema geworden.

Der zweite Trend ist die Renaissance der Stellenbewertung und der Jobarchitektur. Nachdem die Stellenbewertung lange als verstaubte Disziplin galt, ist sie in den letzten Jahren ins Zentrum zurückgekehrt – als Voraussetzung für Vergleichsgruppen, Gehaltsbänder und Karrierepfade. In einer im August 2025 zitierten globalen Erhebung von Aon gaben 36 Prozent von knapp 1.400 Unternehmen an, in den folgenden sechs bis zwölf Monaten schwerpunktmäßig an Stellenbewertung und Jobarchitektur arbeiten zu wollen (zitiert nach Personalwirtschaft, 2023–2026). Die Architektur selbst wird dabei generischer: Statt Hunderter detaillierter Einzelstellen werden Jobfamilien, funktionsübergreifende Level und stabile Rollenprofile modelliert.

Der dritte Trend ist die Integration von Skills in die Vergütungslogik. Klassische Jobarchitekturen werden nicht durch Skillmodelle ersetzt, aber um sie ergänzt: Die Rolle und ihr Level bleiben relativ stabil, während Skill-Profile dynamisch gepflegt werden und Recruiting, Lernen, interne Mobilität und in Grenzen auch die Vergütungs differenzierung informieren. Marktdaten zeigen, dass sich knappe Zukunftskompetenzen bereits heute in messbaren Prämien niederschlagen – erfahrene Rollen im Bereich KI und maschinelles Lernen verdienen nach einem 2025 zitierten Mercer-Datensatz im Median etwa 18 Prozent mehr als andere Rollen derselben Jobfamilie (zitiert nach Personalwirtschaft, 2023–2026).

Der vierte Trend ist die Professionalisierung des Marktbenchmarkings. Die Zeiten, in denen ein einzelner Marktwert aus einer beliebigen Quelle eine Gehaltsentscheidung „belegte“, gehen zu Ende. Professionelle Praxis unterscheidet heute systematisch nach Datenquelle und Erhebungsweg, Aktualität, Stichprobengröße, Qualität des Rollenmatchings und Zusammensetzung des Vergleichsmarkts – und sie trennt begrifflich sauber zwischen Grundgehalt, Zielbonus, tatsächlicher Auszahlung und Gesamtvergütung.

Der fünfte Trend firmiert unter dem Begriff New Pay: die Übertragung neuer Arbeits- und Organisationsformen auf die Vergütung. Dahinter steht weniger ein einzelnes Modell als ein Bündel von Prinzipien – Fairness, Transparenz, Partizipation, Flexibilität und Veränderungsfähigkeit. In der Praxis reicht das Spektrum von transparenten Gehaltsformeln über Wahlmodelle zwischen Vergütungsbestandteilen bis zu partizipativen Gehaltsprozessen; durchgesetzt hat sich vor allem die Erkenntnis, dass Vergütungssysteme heute erklärbar und beteiligungsorientiert gestaltet sein müssen, wenn sie Akzeptanz finden sollen.

Der sechste Trend ist der Ausbau der Vergütung zum Total-Rewards-System. Benefits haben sich von einer Sammlung einzelner Sozialleistungen zu einem strategischen Differenzierungsfeld entwickelt – mit Gesundheits-, Mobilitäts-, Vorsorge- und Flexibilitätsangeboten, zunehmend gebündelt in wählbaren Budgets. Zugleich bleibt die Umsetzung häufig unreif: In einer 2025 zitierten Befragung von Roland Berger wünschten sich 72 Prozent von mehr als 1.700 Personalverantwortlichen bessere Einblicke in Nutzen und Wirkung ihrer Benefits, und 82 Prozent empfanden die Anbietersauswahl als schwierig (zitiert nach Personalwirtschaft, 2023–2026). Die betriebliche Altersversorgung wird kapitalmarktorientierter, digitaler und kommunikativer; Total-Rewards-Statements, die den Gesamtwert der Arbeitgeberleistungen sichtbar machen, verbreiten sich.

Der siebte Trend ist die Differenzierung der Gehaltsrunden. Nach den inflationsgetriebenen Ausschlägen der Jahre 2022 bis 2024 normalisieren sich die Budgets – für die Gehaltsrunde 2025 wurde in einer Kienbaum-Erhebung eine durchschnittlich erwartete Steigerung von 3,8 Prozent genannt, nach

4,8 Prozent im Vorjahr, und für 2026 berichtete Mercer Ende 2025 von geplanten Budgets um 3,5 Prozent (zitiert nach Personalwirtschaft, 2023–2026). Wichtiger als die absolute Höhe ist der Verteilungsmodus: Pauschale Prozenterhöhungen nach dem Gießkannenprinzip weichen einer differenzierten Verteilung nach Marktbewegung, Bandposition, interner Fairness, Leistung und gezielter Korrektur unbegründeter Unterschiede.

Der achte Trend schließlich ist die Technologisierung des Vergütungsmanagements – mit realistischer gewordenen Erwartungen. KI und Analytik unterstützen heute die Erstellung und Vereinheitlichung von Stellenprofilen, das Job Matching gegen Marktdaten, die Simulation von Gehaltsbändern, die Erkennung von Ausreißern und die Analyse von Entgeltlücken. Die tatsächliche Verbreitung ist allerdings noch überschaubar: Nach einer globalen Puls-Erhebung von Korn Ferry unter 5.717 Organisationen aus 138 Ländern vom Februar 2025 setzte weniger als ein Viertel der Befragten KI in Total-Rewards-Anwendungen ein, am häufigsten für Kommunikation, externes Benchmarking sowie Job- und Skillarchitekturen (Korn Ferry, 2025). Zugleich hat sich eine klare Reihenfolge-Lektion etabliert: Erst die inhaltliche Struktur – Jobarchitektur, Leistungsverständnis, Datenmodell, Governance –, dann das System. Eine Software für das Human Capital Management (HCM), also für die integrierte Verwaltung von Personal-, Organisations- und Vergütungsdaten, digitalisiert ohne diese Vorarbeit im besten Fall Komplexität und im schlechtesten Fall Chaos.

8. Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie: Anforderungen, Umsetzungsstand und wissenschaftliche Befunde

8.1 Was die Richtlinie verlangt

Die Richtlinie (EU) 2023/970 vom 10. Mai 2023 „zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Entgelttransparenz und Durchsetzungsmechanismen“ ist das ambitionierteste entgeltpolitische Regelwerk, das die EU je verabschiedet hat (Europäische Union, 2023). Ihre wichtigsten Bausteine lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Regelungsfeld	Kernanforderung der Richtlinie	Praktische Konsequenz
Vor der Beschäftigung	Bewerberinnen und Bewerber erhalten Informationen über das objektiv und geschlechtsneutral bestimmte Einstiegsentgelt oder dessen Spanne; die Frage nach der bisherigen Entgeltentwicklung ist untersagt	Angebotslogik und Spannen müssen vor der Ausschreibung feststehen; das bisherige Gehalt scheidet als Anker aus
Kriterien-transparenz	Beschäftigte erhalten leicht zugänglich die Kriterien für Entgelt, Entgelthöhen und Entgeltentwicklung	Die Vergütungslogik muss dokumentiert und kommunizierbar sein
Individueller Auskunftsanspruch	Beschäftigte können Auskunft über ihr Entgelt und die durchschnittlichen, nach Geschlecht aufgeschlüsselten Entgelthöhen für gleiche oder gleichwertige Arbeit verlangen	Vergleichsgruppen benötigen eine belastbare, geschlechtsneutrale Stellenwertlogik
Entgeltberichterstattung	Arbeitgeber ab 250 Beschäftigten berichten erstmals bis zum 7. Juni 2027 und danach jährlich; Arbeitgeber mit 150 bis 249 Beschäftigten erstmals bis zum 7. Juni 2027 und danach alle drei Jahre; Arbeitgeber mit 100 bis 149 Beschäftigten erstmals bis zum 7. Juni 2031 und danach alle drei Jahre	Die verbreitete Verkürzung, „alle Arbeitgeber ab 100 Beschäftigten müssen ab 2027 berichten“, ist unzutreffend – für die Größenklasse 100 bis 149 beginnt die Pflicht erst 2031

Regelungsfeld	Kernanforderung der Richtlinie	Praktische Konsequenz
Gemeinsame Entgeltbewertung	Zeigt der Bericht in einer Beschäftigtengruppe ein durchschnittliches Entgeltgefälle von mindestens 5 Prozent, das nicht objektiv gerechtfertigt und nicht binnen sechs Monaten korrigiert wird, ist gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung eine Entgeltbewertung durchzuführen	Die drei Voraussetzungen gelten kumulativ; 5 Prozent sind kein pauschal „erlaubter“ Unterschied
Entgeltbegriff	Grundentgelt sowie alle ergänzenden und variablen Geld- und Sachleistungen	Boni, Zulagen, Benefits, bAV und arbeitsbezogene Beteiligungen zählen mit
Durchsetzung	Beweislastverlagerung auf den Arbeitgeber, wirksame Rechtsbehelfe, abschreckende Sanktionen	Dokumentierte, replizierbare Entscheidungen werden zur besten Verteidigung

8.2 Der Umsetzungsstand im DACH-Raum

Die Umsetzungsfrist endete am 7. Juni 2026 – und Deutschland hat sie verfehlt. Nach einer Mitteilung des Deutschen Bundestags vom 16. Juli 2026 hatte das federführende Ministerium die Vorbereitungen für einen Gesetzentwurf zur „bürokratiearmen Umsetzung“ getroffen und klärte noch offene Detailfragen; das formale Gesetzgebungsverfahren war noch nicht eingeleitet (Deutscher Bundestag, 2026). Inhaltliche Konturen zeichnen sich gleichwohl ab: Eine vom zuständigen Bundesministerium eingesetzte Expertenkommission „Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie“ hat im Herbst 2025 ihren Abschlussbericht vorgelegt und unter anderem empfohlen, die Berichtspflichten eng an der Richtlinie auszurichten, das tatsächlich gezahlte Ist-Entgelt zugrunde zu legen, digitale Vorlagen zur Entlastung kleinerer Unternehmen bereitzustellen und bei der Definition gleichwertiger Arbeit nicht über die vier Richtlinienkriterien hinauszugehen (Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2025). Für Unternehmen bedeutet dieser Zwischenstand zweierlei: Es gibt keinen Anlass, auf nationale Detailregeln zu warten – die Zielrichtung steht fest –, aber ebenso wenig Anlass, ungeklärte Einzelfragen bereits als geltendes deutsches Recht zu behandeln.

Österreich muss die Richtlinie ebenfalls umsetzen und kann dabei auf seine seit 2011 bestehende Transparenzinfrastruktur aufbauen, wird sie aber deutlich erweitern müssen – insbesondere um den individuellen Auskunftsanspruch, die Kriterientransparenz und die gestaffelte Berichterstattung. Die Schweiz übernimmt die Richtlinie nicht, verfügt aber mit der Lohngleichheitsanalysepflicht des Gleichstellungsgesetzes und dem Analyseinstrument Logib über ein eigenes, etabliertes Regime (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, 2023). Schweizer Töchter internationaler Gruppen und Schweizer Unternehmen mit EU-Belegschaften werden die europäischen Standards gleichwohl faktisch mitvollziehen müssen.

8.3 Was die Forschung über die Wirkung von Entgelttransparenz weiß

Gerade weil die Richtlinie erheblichen Umsetzungsaufwand auslöst, lohnt der Blick auf die empirische Forschung: Wirkt Entgelttransparenz überhaupt? Die wissenschaftliche Evidenz der letzten Jahre zeichnet ein differenziertes Bild, das für die Gestaltung im Unternehmen unmittelbar lehrreich ist.

Für Österreich haben Gulyas, Seitz und Sinha (2023) die Wirkung der Transparenzregelungen von 2011 – verpflichtende Einkommensberichte und Gehaltsangaben in Stellenanzeigen – mit administrativen Daten untersucht. Ihr Befund ist ernüchternd: Die Reform hatte keine nachweisbaren Effekte auf die Löhne von Männern oder Frauen und ließ die geschlechtsspezifische Lohnlücke unverändert; die Autoren können ausschließen, dass die Lücke um mehr als 0,4 Prozentpunkte sank. Zu einem deutlich positiveren Ergebnis kommen Studien zu Regimen mit härteren Konsequenzen: Für Däne-

mark zeigen Bennedsen, Simintzi, Tsoutsoura und Wolfenzon (2022), dass eine 2006 eingeführte Offenlegungspflicht geschlechtsspezifischer Entgeltstatistiken für Unternehmen ab etwa 35 Beschäftigten die Lohnlücke um rund 13 Prozent verringerte – allerdings überwiegend dadurch, dass die Löhne der Männer langsamer wuchsen. Für Kanada weisen Baker, Halberstam, Kroft, Mas und Messacar (2023) nach, dass die öffentliche Offenlegung individueller Gehälter im Hochschulsektor die geschlechtsspezifische Lücke um etwa 20 bis 30 Prozent reduzierte.

Aus diesen Befunden lassen sich drei Lehren ziehen. Erstens: Transparenz ohne Konsequenzen verpufft. Das österreichische Modell von 2011 – Berichte, die intern verbleiben, ohne Sanktionen und ohne Auskunftsrechte – hat messbar nichts bewegt. Die EU-Richtlinie zieht daraus erkennbar die Konsequenz, indem sie Auskunftsrechte, Beweislastverlagerung, Korrekturmechanismen und Sanktionen kombiniert. Zweitens: Wo Transparenz wirkt, wirkt sie auch über die Dämpfung des Lohnwachstums bestimmter Gruppen – Unternehmen, die die Angleichung aktiv über Strukturkorrekturen statt passiv über Lohnzurückhaltung gestalten wollen, brauchen dafür Budget und einen Plan. Drittens: Die Wirkung entsteht nicht durch den Bericht, sondern durch die Struktur dahinter. Ein Entgeltbericht ohne belastbare Stellenbewertung und Vergleichsgruppenlogik dokumentiert Ungleichheit, ohne sie erklären oder beheben zu können. Genau hier schließt sich der Kreis zur Steuerungskette aus Abschnitt 2 – und öffnet sich der Blick auf die Lösungsfrage für den Mittelstand.

9. Der Lösungsweg für kleine und mittlere Unternehmen: eine schlanke, richtlinienfeste Vergütungsarchitektur

9.1 Das Leitprinzip: robuster gemeinsamer Nenner statt Konzernblaupause

Für KMU wäre es ein teurer Irrweg, die Vergütungsarchitekturen großer Konzerne im Maßstab eins zu eins zu kopieren – mit vielköpfigen Bewertungsgremien, Dutzenden Jobfamilien und mehrstufigen Kalibrierungsprozessen. Ebenso riskant wäre das Gegenteil: abzuwarten, bis das deutsche Umsetzungsgesetz jede Detailfrage geklärt hat. Der tragfähige Mittelweg orientiert sich am robusten gemeinsamen Nenner dessen, was Richtlinie, EIGE-Leitlinien und gute Fachpraxis übereinstimmend verlangen: objektive und geschlechtsneutrale Kriterien, nachvollziehbare Vergleichsgruppen, saubere Daten, dokumentierte Entscheidungen und eine handlungsfähige Governance – all das in einer Dimensionierung, die zur Größe des Unternehmens passt. Das im März 2026 veröffentlichte EIGE-Toolkit ist hierfür ein wertvoller Anker, weil es ausdrücklich abgestufte Umsetzungspfade für Kleinst-, kleine und mittlere Organisationen beschreibt und die Bewertung konsequent auf die vier Faktoren Kompetenzen, Verantwortung, Belastung und Arbeitsbedingungen stützt (European Institute for Gender Equality, 2026). Auch die deutsche Expertenkommission empfiehlt ausdrücklich digitale Vorlagen und bürokratiearme Verfahren zur Entlastung kleinerer Unternehmen (Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2025).

Bevor die Bausteine im Einzelnen beschrieben werden, verdient ein Grundsatz Betonung, der über Erfolg und Misserfolg entscheidet: Struktur vor Transparenz, Transparenz vor Tool. Wer Gehaltsbänder veröffentlicht, bevor die zugrunde liegende Architektur belastbar ist, macht Inkonsistenzen sichtbar, ohne sie beheben zu können. Und wer zuerst eine Software beschafft, digitalisiert die ungeklärten Rollen, Datenfehler und Sonderregeln gleich mit. Die inhaltliche „Phase null“ – Rollen ordnen, Kriterien festlegen, Daten bereinigen – ist durch nichts zu ersetzen.

9.2 Sieben Bausteine einer mittelstandstauglichen Vergütungsarchitektur

Der erste Baustein ist eine kurze, schriftliche Vergütungsphilosophie. Auf ein bis zwei Seiten legt die Geschäftsführung fest, mit welchem Markt sich das Unternehmen vergleicht, welche Marktposition angestrebt wird (etwa der Median des relevanten Vergleichsmarkts), welche Rolle Leistung und

Knappheit spielen dürfen und welche Grundsätze für Fairness und Transparenz gelten. Dieses Dokument ist kein Formalismus: Es ist der Maßstab, an dem sich jede spätere Einzelentscheidung messen lassen muss, und die Grundlage jeder Kriterienkommunikation gegenüber den Beschäftigten.

Der zweite Baustein ist eine bewusst kompakte Jobarchitektur. Für ein Unternehmen mit 50 bis 250 Beschäftigten genügen im Regelfall vier bis sieben Jobfamilien – etwa Produktion und Technik, Vertrieb und Kundenbetreuung, Verwaltung und Finanzen, IT, Personal – und fünf bis sieben funktionsübergreifende Level, die Autonomie, Komplexität, Wirkung und Verantwortungsreichweite in beobachtbaren Formulierungen beschreiben. Statt jede Einzelstelle zu beschreiben, werden acht bis fünfzehn Referenzrollen sorgfältig ausgearbeitet; die übrigen Funktionen werden durch Vergleich zugeordnet. Wichtig ist die Gleichwertigkeit von Fach- und Führungslaufbahn: Eine erfahrene Spezialistin muss ein hohes Level erreichen können, ohne Personalverantwortung übernehmen zu müssen.

Der dritte Baustein ist ein schlankes, faktorbasiertes Bewertungsraster. Die vier EIGE-Faktoren – Kompetenzen, Verantwortung, Belastung, Arbeitsbedingungen – werden mit je drei bis fünf klar beschriebenen Ausprägungsstufen versehen; auf feingliedrige Punktarithmetik mit Nachkommastellen kann ein KMU getrost verzichten, solange die Stufen konsistent angewendet und Grenzfälle dokumentiert entschieden werden. Entscheidend ist die Geschlechtsneutralität der Kriterien: Psychosoziale Anforderungen, emotionale Belastungen und Verantwortung für Menschen gehören ebenso ins Raster wie Budget- und Sachverantwortung – und finanzielle Größen dürfen nicht mehrfach (als Verantwortung, als Bonusziel und als Marktprämie) vergütungswirksam werden. Bewertet wird stets die Funktion, nie die aktuelle Stelleninhaberin oder der aktuelle Stelleninhaber. Für tarifgebundene oder kollektivvertraglich erfasste Teile der Belegschaft ersetzt das Raster die Eingruppierung nicht, sondern wird mit ihr verbunden, sodass konsistente Vergleichsgruppen über beide Welten hinweg entstehen.

Der vierte Baustein ist ein pragmatisches Marktbenchmarking. Zwei sorgfältig ausgewählte Datenquellen – etwa eine strukturierte Vergütungsstudie und eine geprüfte Vergleichsdatenbank – genügen im Regelfall, wenn ihre Herkunft, Aktualität und Stichprobenqualität bekannt sind und das Rollenmatching über Aufgaben und Level statt über bloße Titelgleichheit erfolgt. Für Querschnittsfunktionen darf der Vergleichsmarkt branchenübergreifend sein; für Engpassrollen ist die relevante fachliche Konkurrenz maßgeblich, nicht der direkte Produktwettbewerb.

Der fünfte Baustein sind Gehaltsbänder mit dokumentierten Platzierungsregeln. Je Level und gegebenenfalls Jobfamilie wird ein Band mit Minimum, Mittelpunkt und Maximum festgelegt, dessen Mittelpunkt der Marktstrategie folgt. Die Position einer Person im Band bestimmt sich nach wenigen, vorab definierten Kriterien: relevante Erfahrung, nachgewiesene Skills, nachhaltige Leistung und interne Vergleichbarkeit. Als einfache Steuerungskennzahl bewährt sich die Compa-Ratio, also das Verhältnis des individuellen Grundgehalts zum Bandmittelpunkt: Werte unter 1,00 sind bei Personen in der Entwicklung normal, Werte darüber verlangen eine Begründung durch Erfahrung oder Leistung. Marktprämien für Engpassrollen bleiben möglich, werden aber mit Sachgrund, Höhe, Befristung und Überprüfungstermin dokumentiert. Das bisherige Gehalt einer Bewerberin oder eines Bewerbers scheidet als Anker aus – die Richtlinie untersagt die Frage danach ohnehin.

Der sechste Baustein ist die Vereinfachung der variablen Vergütung und die Fokussierung der Benefits. Für die meisten KMU ist ein schlankes Modell überlegen: ein begrenzter variabler Anteil mit wenigen, tatsächlich beeinflussbaren Zielen – je nach Wertschöpfungslogik individuell, im Team oder unternehmensbezogen – und klaren Regeln für volatile Jahre. Bei den Benefits gilt Klasse statt Masse: wenige Leistungen, die zu den Lebensphasen der Belegschaft und zur Identität des Unternehmens passen, deren Nutzung gemessen wird und deren Zugangsregeln für gleichwertige Gruppen einheitlich sind. Zu erinnern ist an den weiten Entgeltbegriff: Auch Boni, Zulagen, Benefits und bAV-Beiträge gehören in die Gleichheitsbetrachtung.

Der siebte Baustein ist eine Governance im Kleinform mit ehrlicher Kommunikation. Eine benannte Person – im Mittelstand oft die Personalleitung in Personalunion – verantwortet Architektur, Bänder und Regelwerk; ein kleines, divers besetztes Gremium aus Geschäftsführung, Personalbereich und Fachbereichsvertretung entscheidet über neue Rollen, Grenzfälle und Ausnahmen; die Arbeitnehmervertretung wird, wo vorhanden, frühzeitig eingebunden. Jede Ausnahme erhält Grund, Genehmigung und Überprüfungstermin. Einmal jährlich werden Bänder, Ausreißer und die Entgeltlücke je Vergleichsgruppe geprüft – wer die Analyse selbst durchführt, für den ist das Schweizer Instrument Logib auch außerhalb der Schweiz eine kostenlos zugängliche Referenz für die Methodik (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, 2023). Und schließlich: Führungskräfte müssen Gehaltsentscheidungen erklären können. Ein technisch sauberes System, das inkonsistent kommuniziert wird, kann Vertrauen sogar zerstören; ein verstandenes System schafft es.

9.3 Ein realistischer Fahrplan

Die folgende Tabelle übersetzt die Bausteine in einen Fahrplan, der sich in einem mittelständischen Unternehmen mit vertretbarem internem Aufwand – typischerweise einem Projektteam aus Personalleitung, einer Fachkraft und punktueller externer Begleitung – innerhalb von zwölf Monaten umsetzen lässt.

Zeit- raum	Schwerpunkt	Konkretes Ergebnis
Monat 1 bis 2	Bestandsaufnahme und Philosophie: Rollenbestand, Gehaltsdaten und Vergütungskomponenten erfassen; Vergütungsphilosophie beschließen; Verantwortlichkeiten benennen	Datenkatalog, Risikoübersicht, beschlossene Vergütungsphilosophie
Monat 2 bis 4	Jobarchitektur und Bewertung: Jobfamilien und Level definieren, Referenzrollen beschreiben, Bewertungsraster nach den vier Faktoren anwenden, Grenzfälle kalibrieren	Konsistente Level-Zuordnung aller Funktionen mit Dokumentation
Monat 4 bis 6	Marktvergleich und Bänder: Benchmarks einholen und prüfen, Gehaltsbänder ableiten, Platzierungsregeln und Ausnahmeprozess festlegen	Beschlossene Bandstruktur mit Platzierungs- und Ausnahmeregeln
Monat 6 bis 9	Analyse und Korrektur: Ist-Gehälter in die Bänder einordnen, Ausreißer und Entgeltlücken je Vergleichsgruppe analysieren, Korrekturbudget und Stufenplan beschließen	Priorisierte Korrekturliste mit Budget und Zeitplan
Monat 9 bis 12	Prozesse und Kommunikation: Recruiting-Spannen und Auskunftsprozess vorbereiten, Führungskräfte schulen, Kriterien an die Belegschaft kommunizieren, jährlichen Prüfzyklus verankern	Gelebtes System mit Audit Trail und festem Jahreszyklus

Drei Hinweise zur Einordnung dieses Fahrplans. Erstens ist die Reihenfolge wichtiger als das Tempo: Wer die Analysephase vor der Strukturphase durchführt, misst Lücken in Vergleichsgruppen, die es so nicht geben dürfte. Zweitens sollte die Korrektur identifizierter Unterschiede geplant und budgetiert erfolgen – die dänische Erfahrung zeigt, dass Angleichung sonst faktisch über gebremstes Lohnwachstum geschieht, was rechtlich zulässig sein mag, kulturell aber Sprengkraft besitzt (Bennedsen et al., 2022). Drittens ist externe Unterstützung dort am wertvollsten, wo Methodenwissen einmalig benötigt wird – bei der Konstruktion des Bewertungsrasters, der Qualitätsprüfung der Marktdaten und der ersten Entgeltanalyse –, während die laufende Anwendung bewusst intern beherrschbar bleiben sollte.

9.4 Was der Mittelstand aus der Praxis größerer Unternehmen lernen kann

Auch wenn KMU Konzernlösungen nicht kopieren sollten, sind die in der Fachpresse dokumentierten Praxisfälle größerer Unternehmen eine wertvolle Lernquelle – nicht wegen der einzelnen Instrumente, sondern wegen der Wirkmechanismen dahinter (Personalwirtschaft, 2023–2026). Drei Beispiele il-

lustrieren das. Siemens Energy hat die Arbeit an Transparenz und Vergütungsgerechtigkeit wissenschaftlich begleiten lassen und Führungskräften konkrete Kennzahlen zur Entgeltlücke an die Hand gegeben, die in Gehaltsentscheidungen einbezogen wurden; nach Unternehmensangaben sank der bereinigte Gender Pay Gap von 5,16 Prozent im Jahr 2022 auf 3,67 Prozent im Jahr 2025. Die übertragbare Lehre ist nicht die Größe des Programms, sondern der Mechanismus: Transparente Kennzahlen plus befähigte Entscheider verändern reale Einzelentscheidungen – das funktioniert in einem Unternehmen mit 150 Beschäftigten genauso wie in einem Konzern. Die DIN-Gruppe wiederum hat bei der Einführung eines neuen, flexiblen Vergütungsmodells mit sechs definierten Leistungskriterien der Belegschaft ein Wahlrecht zwischen neuem Modell und bisheriger tariflicher Vergütung eingeräumt; 86 Prozent wechselten freiwillig. Die Lehre: Wahl- und Übergangsrechte erhöhen die Akzeptanz von Vergütungstransformationen erheblich – ein Prinzip, das gerade im Mittelstand mit seinen engen persönlichen Beziehungen Konflikte vermeiden hilft. Und die Landesbank Baden-Württemberg hat mit einem jährlichen Total Compensation Letter, der Grundgehalt, variable Elemente, genutzte Benefits und den Arbeitgeberbeitrag zur betrieblichen Altersversorgung zusammenfasst und persönlich durch die Führungskraft übergeben wird, die Wahrnehmung des Gesamtpakets deutlich verbessert. Die Lehre: Der wahrgenommene Wert der Vergütung hängt maßgeblich von ihrer Kommunikation ab – und ein einseitiges Gesamtvergütungsblatt mit persönlichem Gespräch ist für ein KMU mit sauberen Gehaltsdaten ohne Weiteres realisierbar.

Bei aller Anschaulichkeit gilt für solche Fallberichte eine methodische Einschränkung, die im Sinne wissenschaftlicher Redlichkeit ausgesprochen werden muss: Es handelt sich um Selbstauskünfte der beteiligten Unternehmen und Berater, nicht um kontrollierte Wirksamkeitsstudien. Sie zeigen plausible Gestaltungsmechanismen, beweisen aber nicht, dass ein einzelnes Instrument die berichtete Entwicklung allein verursacht hat. Gerade deshalb wurden in Abschnitt 8.3 die kausalanalytisch belastbaren Studien gesondert gewürdigt – beide Erkenntnisquellen zusammen ergeben das vollständige Bild.

10. Fazit und Ausblick

Die Ausgangsdiagnose dieses Beitrags lautete, dass die traditionellen Themen Stellenbewertung, Gehaltsfindung und Vergütungssystem durch agilere Organisationen, fluidere Rollen und das Skillmanagement stark herausgefordert werden – und dass insbesondere KMU im DACH-Raum kaum Ressourcen haben, angemessen zu reagieren. Die Bestandsaufnahme hat diese Diagnose bestätigt und zugleich präzisiert: Nicht die klassischen Fragen sind obsolet geworden, sondern die klassischen Antworten. Die Frage nach dem relativen Wert einer Funktion, nach dem angemessenen Entgelt einer Person und nach der Kohärenz des Gesamtsystems stellt sich heute dringlicher denn je – aber sie verlangt stabilere Rollenprofile statt detailverliebter Stellenbeschreibungen, faktorbasierte statt statusgetriebener Bewertung, dokumentierte Bänder statt Verhandlungshistorie und ein Gesamtsystem, das seine eigene Logik erklären kann.

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie wirkt in dieser Lage weniger als zusätzliche Last denn als Katalysator, der eine ohnehin überfällige Professionalisierung erzwingt. Die Forschung zeigt, dass Transparenz nur dann wirkt, wenn sie mit Struktur, Konsequenzen und Auskunftsfähigkeit unterlegt ist – genau das ist die Bauart der Richtlinie, und genau das ist der Grund, warum vorbereitende Strukturarbeit wichtiger ist als das Warten auf den deutschen Gesetzestext. Für den Mittelstand ist dabei die vielleicht wichtigste Botschaft dieses Beitrags: Richtlinienfestigkeit ist keine Frage der Unternehmensgröße, sondern der Klarheit. Eine kompakte Jobarchitektur, ein vierfaktorbasiertes Bewertungsraster, zwei geprüfte Marktdatenquellen, Bänder mit Platzierungsregeln und eine jährliche Prüfschleife sind für ein Unternehmen mit 80 oder 200 Beschäftigten in zwölf Monaten erreichbar – und sie

sind zugleich die beste Verteidigung in Auskunfts- und Streitfällen, das beste Argument im Wettbewerb um Talente und das beste Fundament für alle weiteren Modernisierungsschritte.

Der Blick nach vorn zeigt drei Entwicklungen, die das Feld in den kommenden Jahren prägen werden. Erstens wird die nationale Umsetzung der Richtlinie in Deutschland und Österreich die operativen Details festlegen – von Berichtsformaten bis zu Verfahrensfragen; Unternehmen, die ihre Strukturarbeit dann bereits geleistet haben, werden diese Details als Konfigurationsaufgabe erleben, alle anderen als Krisenprojekt. Zweitens wird die Verbindung von Job- und Skillarchitekturen enger werden: Vergütungssysteme werden lernen müssen, stabile Rollenwertigkeit und dynamische Kompetenzprämien nebeneinander zu führen, ohne die Entgeltgleichheit zu gefährden. Drittens wird KI das Vergütungsmanagement weiter durchdringen – als Beschleuniger für Profilerstellung, Matching und Analyse, aber unter menschlicher Kontrolle, mit erklärbaren Kriterien und sauberen Trainingsdaten, weil sonst historische Verzerrungen schlicht automatisiert würden. Quo vadis, Compensation & Benefits? Die Antwort dieses Beitrags: von der Verwaltung gewachsener Gehaltsgefüge zur bewusst gestalteten, erklärbaren Vergütungsarchitektur – und der beste Zeitpunkt, sich auf diesen Weg zu machen, ist nicht das Inkrafttreten des nächsten Gesetzes, sondern jetzt.

Literaturverzeichnis

Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A., & Messacar, D. (2023). Pay transparency and the gender gap. *American Economic Journal: Applied Economics*, 15(2), 157–183. <https://doi.org/10.1257/app.20210141>

Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Do firms respond to gender pay gap transparency? *The Journal of Finance*, 77(4), 2051–2091. <https://doi.org/10.1111/jofi.13136>

Bundesamt für Statistik. (2025, 25. November). *2024 lag der Medianlohn bei 7024 Franken brutto – Schweizerische Lohnstrukturerhebung (LSE) im Jahr 2024: Erste Ergebnisse* [Medienmitteilung]. <https://www.admin.ch/de/newsb/CzozNgBTCJOrNyvwsltyp>

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2025, 24. Oktober). *Abchlussbericht der Kommission „Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie“*. <https://www.bmbfsfj.bund.de/resource/blob/273774/d4fc78ee064e0245f8f4b25ae9efc3ec/abschlussbericht-kommission-etrl-data.pdf>

Deutscher Bundestag. (2026, 16. Juli). *Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie* [Kurzmeldung „heute im bundestag“]. <https://www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldungen-1195086>

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. (2023, 15. August). *Lohnungleichheit analysieren mit Logib*. <https://www.ebg.admin.ch/de/lohnungleichheit-analysieren-mit-logib>

Europäische Union. (2023). Richtlinie (EU) 2023/970 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Mai 2023 zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Entgelttransparenz und Durchsetzungsmechanismen. *Amtsblatt der Europäischen Union*, L 132, 21–44. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj?locale=de>

European Institute for Gender Equality. (2026, 26. März). *EU-wide guidelines on gender-neutral job evaluation and classification: Step-by-step toolkit*. Publications Office of the European Union. <https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/eu-wide-guidelines-gender-neutral-job-evaluation-and-classification-step-step-toolkit>

Gulyas, A., Seitz, S., & Sinha, S. (2023). Does pay transparency affect the gender wage gap? Evidence from Austria. *American Economic Journal: Economic Policy*, 15(2), 236–255. <https://doi.org/10.1257/pol.20210128>

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2025, 30. Mai). *Immer weniger Betriebe sind tarifgebunden* [Presseinformation]. <https://iab.de/presseinfo/immer-weniger-betriebe-sind-tarifgebunden/>

Korn Ferry. (2025). *Global total rewards pulse survey: March 2025*. <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/featured-topics/pdf/Global-Total-Rewards-Pulse-Survey-Mar-2025.pdf>

Österreichischer Gewerkschaftsbund. (o. D.). *Kollektivvertrag*. Abgerufen am 18. Juli 2026 von <https://www.oegb.at/themen/arbeitsrecht/kollektivvertrag>

Personalwirtschaft (Hrsg.). (2023–2026). *COMP & BEN – Das Onlinemagazin für Compensation & Benefits* (Jahrgänge 2023–2026, Ausgaben 1/2023 bis 3/2026). F.A.Z. Business Media. <https://www.personalwirtschaft.de/themen/comp-ben/>

Statistik Austria. (2026, 3. März). *Gender Pay Gap lag in Österreich 2024 bei 17,6 %* [Pressemitteilung]. <https://www.statistik.at/fileadmin/announcement/2026/03/20260303Genderstatistik2026.pdf>

Statistisches Bundesamt. (2025, 16. Dezember). *Gender Pay Gap 2025 unverändert bei 16 %* (Pressemitteilung Nr. 453). https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/12/PD25_453_621.html

WTW. (2025, 19. August). *Pay Transparency: Deutsche Unternehmen vor dem Transparenz-Stresstest*. <https://www.wtwco.com/de-de/news/2025/08/pay-transparency-deutsche-unternehmen-vor-dem-transparenz-stresstest>

Hinweis: Dieser Beitrag stellt allgemeine Fachinformationen bereit und ersetzt keine individuelle arbeitsrechtliche Beratung. Da sich die nationalen Gesetzgebungsverfahren zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie zum Redaktionsschluss (Juli 2026) noch in Bewegung befanden, ist der Rechtsstand vor konkreten Umsetzungsentscheidungen erneut zu prüfen.