



# Wir müssen reden

**Gehälter sind nicht mehr tabu:** Digitale Plattformen schaffen Vergleichbarkeit, und Unternehmen werden per Gesetz zur Auskunft verpflichtet. Höchste Zeit für Chefs, Bezahlung auf Fairness zu prüfen und Vergütung transparent zu machen.

Claudia Obmann Düsseldorf

Sie verbreitet sich wie ein Computervirus unter den Google-Mitarbeitern: die Gehaltstabelle ihrer Kollegin Erica Baker. Bevor sie den Link im Kollegenkreis verschickte, hatte die amerikanische Software-Spezialistin selbst ihr Gehalt und ihre Position eingetragen, etwa fünf Prozent der weltweiten Google-Belegschaft schlossen sich ihrem Beispiel an.

Die Liste wurde ein Aufreger, denn es zeigten sich starke Vergütungsunterschiede für vergleichbare Positionen. Differenzen beim Jahresgehalt von bis zu 500 Prozent waren keine Seltenheit, vor allem wegen der unterschiedlichen persönlichen Aktienpakete, einem wichtigen Teil der Gesamtvergütung bei Google. Erica Baker berichtet, dass daraufhin einige Kollegen ihr Gehalt neu verhandelten. Sie selbst wechselte den Arbeitgeber – nachdem sie zu spüren bekommen hatte, dass das Management um Larry Page ihre Guerrillataktik für mehr Vergütungstransparenz nicht schätzte.

Ob es Arbeitgebern gefällt oder nicht: Die Zeiten, in denen Gespräche über das Gehalt tabu waren, sind vorbei. Das bestätigt André Fortange. Der Deutschland-Chef des Analysehauses CEB erforscht weltweite Trends, auf die Personalchefs reagieren sollten. Zu seinen Kunden gehören Dax-Konzerne und US-Unternehmen aus dem Fortune-500-Index. Er sagt: „Der Zugang zu Onlinequellen wird das Thema Gehaltstransparenz forcieren und schwierige Diskussionen zwischen Mitarbeitern und Managern auslösen.“

Dabei gilt es, zwei Stufen zu unterscheiden. Stufe eins besteht darin, zumindest die Bemessungsgrundlagen fürs Gehalt transparent zu machen:

„Onlinequellen werden Gehaltstransparenz forcieren und Diskussionen zwischen Mitarbeitern und Managern auslösen.“

André Fortange  
Chef CEB Deutschland

Welche Gehaltsober- und Untergrenzen gibt es für bestimmte Funktionen im Unternehmen? Wonach bemisst sich die Höhe des Jahresbonus? Stufe zwei zu besteigen, dazu sind bislang nur wenige Unternehmen bereit: die Transparenz aller Gehälter. Doch auch hier gibt es Vorreiter im Mittelstand und in der Start-up-Szene, die mit ihrer revolutionären Offenheit meist gute Erfahrungen gemacht haben.

In jedem Fall gilt: Auch wenn sich das Unternehmen noch so verschlossen gibt, der Druck zur Offenheit wächst. Bei Google war der Auslöser eine simple Excel-Tabelle. Aber auch Datenbanken à la Gehalt.de, Arbeitgeber-Bewertungs-Plattformen wie Kununu.com sowie Jobbörsen à la Monster.de mit Millionen von Stellenofferten werten ihre Digitaldaten so aus, dass sich durchschnittliche Gehälter vom Sachbearbeiter bis zum Geschäftsführer ausweisen lassen. Auch unter Berücksichtigung der jeweiligen Branche, Berufserfahrung, Unternehmensgröße und dem Firmenstandort. Wer den Job wechseln will, kann sich so orientieren und seine Gehaltsvorstellung justieren.

In den Unternehmen wiederum sehen sich die Mitarbeiter nach mehr Transparenz beim Gehalt, vor allem bei den Kriterien für seine Festlegung. Eine stichprobenartige CEB-Erhebung unter rund 6000 Angestellten macht das deutlich: So bemängeln 55 Prozent, sie bekämen zu wenig Informationen zum Salär. Die Analyse, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt, zeigt zudem die Hauptfragen: Am häufigsten, mit 92 Prozent, sollen Manager erklären, wer die Vergütung festlegt. 88 Prozent sollen Auskunft geben, ob das gezahlte Grundgehalt marktconform ist. In jeweils 83 Prozent der Fälle

geht es darum, welche Stellenbeschreibung und welches Anforderungsprofil dem Gehalt zugrunde gelegt wird beziehungsweise welche Abstufungen innerhalb bestimmter Gehaltskorridore für eine Funktion existieren und nach welchen Kriterien ein Mitarbeiter einsortiert ist. Durchaus berechtigte Fragen, weiß Christoph Abeln. Der Fachanwalt für Arbeitsrecht ist Chef der gleichnamigen Berliner Anwaltskanzlei, die sich auf die Beratung von Managern spezialisiert hat. Und von ihnen bleibt so mancher seinen Mitarbeitern die Antwort schuldig – weil er es selbst nicht weiß. Abeln: „Gerade Führungskräfte werden bewusst im Unklaren gelassen über die Höhe der möglichen Gesamtbezüge. Die Spanne dieser Gehaltskorridore kann leicht mehrere Tausend Euro pro Monat ausmachen.“ Auch die Kriterien für variable Bezüge wie Bonuszahlungen seien meist intransparent und nicht sauber definiert, moniert Abeln. „Die Leistung des einzelnen Mitarbeiters wird als Ermessenssache ausgewiesen und ist der Willkür des Vorgesetzten ausgeliefert.“

Während also Bezüge von Beamten transparent sind und Betriebsräte darauf achten, dass tarifliche Angestellte, die die gleiche Aufgabe erledigen, gleich entlohnt werden, leisten sich Arbeitgeber vor allem bei der außertariflichen Vergütung von Führungskräften extremen Spielraum. Trotz Verschwiegenheitsklausel in so manchem Arbeitsvertrag sind die Gehälter meist nicht wirklich geheim. Gerüchte, wie viel diese oder jene Führungskraft im Monat angeblich nach Hause trägt, kursieren auf unzähligen Bürofluren. Oft entsprechen diese kolportierten Zahlen nicht der Realität. Gefühle

Kollegen im Gespräch: Transparente Vergütung stoppt Gerüchte.

„Wer ein Geheimnis um sein Vergütungssystem macht, macht sich verdächtig, etwas zu verbergen zu haben.“



Ulrich Goldschmidt  
Verbandsvorsitzender von Die Führungskräfte

von Ungerechtigkeit und Neid kommen trotzdem auf. „Transparenz dagegen schafft Vertrauen“, sagt Ulrich Goldschmidt. Er ist Vorsitzender des Verbands Die Führungskräfte. Die Gehaltskorridore und ihre Bemessungskriterien offenzulegen, wäre für ihn ein erster, wichtiger Schritt. „Wer in Zukunft ein Geheimnis um sein Vergütungssystem macht, macht sich eher verdächtig, etwas zu verbergen zu haben“, warnt Goldschmidt.

Gehälter werden gläsern. Chefs müssen reagieren. Die meisten jedoch halten sich bedeckt. „Nicht selten in der Hoffnung, das Thema möge spurlos an ihnen vorbeigehen“, sagt Vergütungsspezialist Sebastian Pacher von der Personalberatung Kienbaum. Dabei heizt in Deutschland gerade ein weiterer Faktor die Debatte an. Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig hat ein Gesetz für mehr Entgelttransparenz auf den Weg gebracht, das noch vor der Bundestagswahl im Herbst in Kraft treten soll. Neue Auskunftsrechte für Arbeitnehmer sollen dafür sorgen, dass die Gehaltslücke zwischen Männern und Frauen im einzelnen Unternehmen sichtbar und dann beseitigt wird. Das könnte der Fall sein, wenn nur Vollzeitkräfte Überstunden bezahlt oder Boni bekommen, aber Frauen im Betrieb überwiegend Teilzeit arbeiten. Berater Pacher weiß: Oft steckt hinter einer unfairen Praxis keine Absicht. „Häufig ist die Vergütung ein Wildwuchs unterschiedlichster Regelungen, die sich im Lauf der Jahre angesammelt haben.“ So oder so, da die Mitarbeiterin, die bei vergleichbarer Qualifikation und Tätigkeit weniger Geld bekommt als männliche Kollegen, gegen ihren Arbeitgeber klagen müsste, ist die Wirksamkeit des neuen Gesetzes fraglich.

Doch es gibt auch Unternehmen, die von sich aus für Transparenz sorgen und Schluss mit unfairen Vergütungspraktiken machen – etwa jener Unsitte, dass Menschen mit ausländischem Pass schlechter verdienen als Deutsche. Outdoor-Ausrüster Vaude und Naturkosmetikhersteller Weleda gehören zu rund 200 Firmen, die mit dem Prüfprogramm Logib-D systematisch an die Sache herangegangen sind. Logib-D steht für „Lohngleichheit im Betrieb – Deutschland“, entwickelt wurde das Verfahren ursprünglich in der Schweiz.

## Gehaltslücke aufgespürt

Und tatsächlich kam man damit Gehälterlücken auf die Spur. „Frauen schlechter zu bezahlen beruhte nicht auf irgendwelchen Prinzipien“, berichtet Miriam Schilling. Sie ist Personalleiterin bei Vaude. Die Gehaltsdifferenz bei vergleichbaren männlichen und weiblichen Führungskräften ergab sich aus der Firmenhistorie und der auf inzwischen 500 Köpfe gewachsenen Belegschaft. „In den 1970er-Jahren hat unser Gründer neue Mitarbeiter noch per Handschlag eingestellt.“ Erst später drängte ein früherer Personalleiter auf Stellen- und Funktionsbeschreibungen. „Heute sind alle Lücken geschlossen“, sagt die heutige Personalchefin des Familienunternehmens, das in zweiter Generation von Antje von Dewitz geführt wird.

Die zwölf Funktionsstufen samt Gehaltsbändern stehen im Intranet: Von der ungelerneten Kraft, die mindestens 20 000 Euro verdient, bis zum Geschäftsführer mit einem Salär von maximal 200 000 Euro. Von Verschwiegenheitsklauseln hält man bei Vaude nichts. „Transparenz ist ein Megawirtschaftstrend. Bei uns herrscht eine offene Unternehmenskultur, die Mitarbeiter stark einbindet“, sagt Schilling. Aber sie weiß auch: „Wer Gehaltslücken ausmerzen will, muss viel Zeit und Geld investieren, um die Vergütung auf solide Füße zu stellen sowie Führungskräfte und Mitarbeiter zu schulen. Aber der Aufwand lohnt sich.“

Wegducken oder Handeln? „Die deutsche Wirtschaft müsste ihre Vergütungssysteme radikal auf den Prüfstand stellen“, sagt Frank Widmayer. Der Professor an der International University in Karlsruhe ist Experte in Führungsfragen. Und das nicht nur, um Mitarbeiter gerecht zu bezahlen, sondern auch weil „sie eine wesentliche Erkenntnis aus Psychologie und Neurobiologie außer Acht lassen: nämlich, dass Menschen auf Kooperation ausgelegt sind und nicht auf Wettbewerb“, sagt Widmayer.

Diesen Grundsatz haben bislang nur wenige Pioniere umgesetzt, indem sie nicht nur volle Transparenz bieten, sondern Mitarbeiter in Gehälterfragen entscheiden lassen. Zu ihnen gehört das Nürnberger Seminarhotel Schindlerhof, dessen Chef Klaus Kobjoll „sensible Wunschgehälter“ ermöglicht. Aber auch die Hamburger Digital-Marketingagentur Elbdudler mit rund 80 Mitarbeitern, bei denen das Team entscheidet, wer wie viel verdient. Bei der

Unternehmensberatung Vollmer & Scheffczyk in Hannover wiederum trägt jeder neue Mitarbeiter sein Gehalt selbst in den Arbeitsvertrag ein, nachdem er den Geschäftsbericht sowie die Gehälter aller anderen Angestellten eingesehen und seine Vorstellung mit Kollegen diskutiert hat.

## Kooperation statt Wettkampf

Besonders lange Erfahrung mit dem gläsernen Gehalt hat Gabriele Keller. Sie ist Geschäftsführerin von Ergon Informatik, einem Schweizer Mittelständler, der für Kunden programmiert: Seit über 20 Jahren weiß jeder, was die Kollegen verdienen. Inzwischen zählt das Unternehmen knapp 300 Mitarbeiter. Ihr Salär ist von ihrer Ausbildung, Erfahrung und ihrer Funktion abhängig. Wer gleich viel Erfahrung hat, verdient auch gleich viel. Außerdem sind alle Angestellten an Erfolg und Risiko beteiligt. Pro Monat wird ein Zwölftel von 80 Prozent des Jahresgehalts ausbezahlt. Die restlichen 20 Prozent gibt es am Jahresende – falls Ergon Gewinn macht. Plus Bonus als Belohnung für das gemeinsam getragene Risiko. „Auf eine leistungsabhängige Vergütung auf Basis individueller Ziele verzichten wir bewusst“, sagt Keller. Denn „niemand soll sein Standing auf Kosten anderer polieren“. Weil statt persönlicher Ziele der Unternehmenserfolg zählt, unterstützen sich die Mitarbeiter über Projekte und Abteilungen hinweg. Keller: „Wir wollen keinen internen Wettkampf, sondern Kooperation.“

Das System der Schweizer basiert darauf, dass die Belegschaft relativ homogen ist und alle einen ähnlichen Erfolgsbeitrag leisten. Einziger Nachteil: Aufgrund des festen Gehaltsrahmens könnte das Unternehmen im Kampf um die klügsten Köpfe den Kürzeren ziehen, da es Talente nicht mit hohen Summen locken kann. Wie es dagegen etwa Internet-Gigant Google bewusst tut. „Aber“, sagt Keller, „es gibt viele fähige Kandidaten, die gerade unser transparentes, auf persönliche Entwicklung ausgelegtes System schätzen.“ Und: Sollen die Vergütungsregeln doch mal geändert werden, muss sich dafür eine Mehrheit finden. Chefin Keller: „Das wäre wie eine Mini-Volksabstimmung – damit kennen wir Schweizer uns ja aus.“

## Gesetz gegen Gehaltslücken

**Auskunft** Das neue „Gesetz zur Förderung von Transparenz von Entgeltstrukturen“ soll verhindern, dass Frauen bei gleicher Arbeit weniger verdienen als Männer. Chefs sollen die Vergütung ihrer Beschäftigten auf Anfrage offenlegen. Dafür bekommen etwa 14 Millionen Beschäftigte in Unternehmen mit über 200 Mitarbeitern ein Auskunftsrecht darüber, was eine vergleichbare Gruppe des anderen Geschlechts verdient. Unternehmen mit über 500 Beschäftigten sollen außerdem regelmäßig über ihren Stand in Sachen Entgeltgleichheit berichten. Dazu sollen sie ihre Lohnstrukturen auf Fairness überprüfen.

**Einwand** Arbeitgeber halten das für überflüssig. Lufthansa-Personalvorstand Bettina Volkens etwa verweist auf tarifliche Bindungen und auf interne Bewertungssysteme. „Wir gehen davon aus, dass diese geschlechtsneutral sind“, sagt sie. Manch anderer Chef befürchtet das Ende leistungsgerechter Entlohnung oder sogar ein Einheitsgehalt.

**Forderung** Gewerkschaften und der Linkspartei geht das Gesetz dagegen nicht weit genug, da Sanktionsmöglichkeiten für Arbeitgeber fehlen. Vergütungsexpertin Henrike Platen sieht vor allem einen Wettbewerbsvorteil. Gehaltstransparenz sei eine „kluge Methode, Arbeit sexy zu machen“. Denn „Fair Pay hilft, Fachkräfte zu finden und für eine moderne Unternehmenskultur zu begeistern – und zwar Männer wie Frauen“.

WERDE ZEUGE VON ROMS UNTERGANG.

AUFSTAND DER BARBAREN

DAS DOKU-EVENT – ERSTMALS IM FREE-TV.  
MORGEN UM 22.05 UHR.

n-tv