



**Transparenz & Vertrauen:
Die wichtigsten Faktoren, um
Mitarbeitende zu binden**

Personio

Inhalt

- 01** Einleitung >
- 02** Transparenz und Vertrauen >
- 03** Gehalt, Boni und Beförderungen >
- 04** Transparenz als wichtiger Hebel >
- 05** Fazit >



01

Einleitung

Einleitung

Nach vielen Schlagzeilen rund um „innere Kündigungen“ hat die Mitarbeiterzufriedenheit bei vielen Unternehmen inzwischen oberste Priorität. Zurecht: Der Gallup 2023 State of the Global Workforce Report zeigt, dass deutsche Mitarbeitende zu den unzufriedensten in ganz Europa gehören.

Bereits seit Corona ist das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten angespannt – und darunter leiden auch die Mitarbeiterzufriedenheit und das Engagement. Arbeitgeber, die ihre Aufmerksamkeit nur während der Pandemie auf die Employee Experience gerichtet haben, bekommen diese Unzufriedenheit jetzt am stärksten zu spüren.

Ein Schlüsselfaktor für Mitarbeiterzufriedenheit ist, wie Transparenz im Unternehmen gelebt wird. Sie wirkt sich auf das Engagement, die Zufriedenheit, die Leistung und die Bindung von Team-Mitgliedern aus. Statt Geheimnistuerei und Hierarchien verlangen Arbeitnehmende mehr Offenheit, Vertrauen und Gleichberechtigung im Unternehmen.

In dieser Studie erfahren Sie, warum Transparenz eine so elementare Rolle spielt, wieso sie gerade bei der Vergütung zählt und wie Transparenz die Mitarbeiterbindung beeinflusst.

02

Transparenz und Vertrauen

Transparenz und Vertrauen

Höhere Transparenz stärkt das Vertrauen in Unternehmen

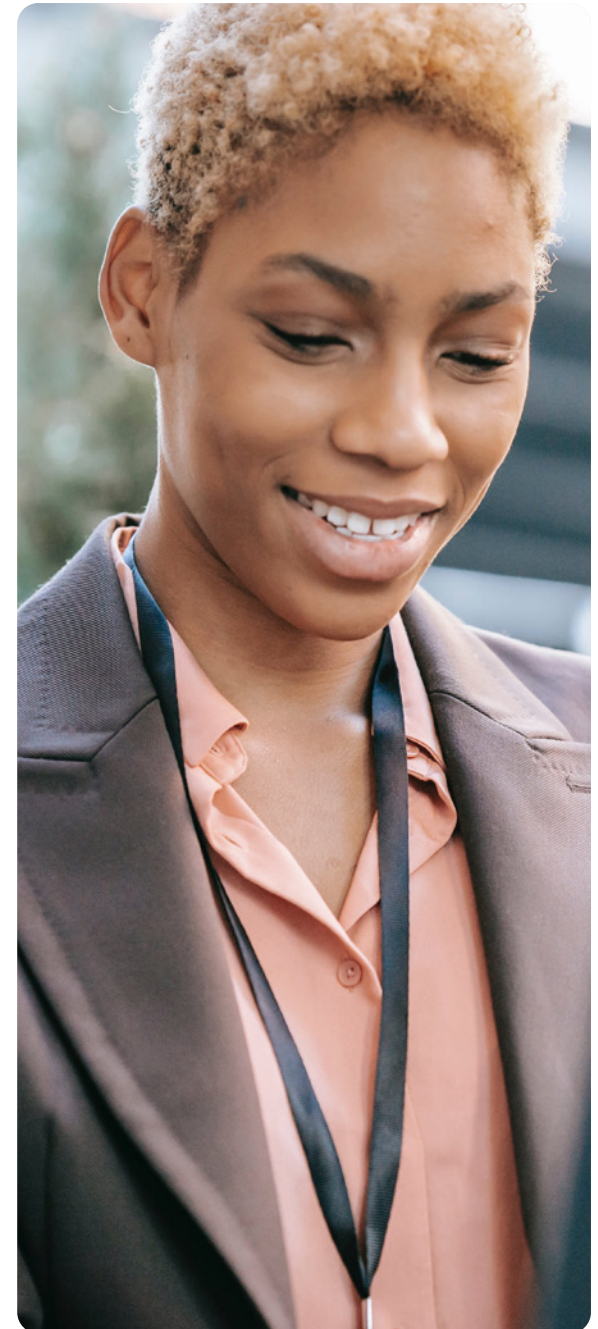
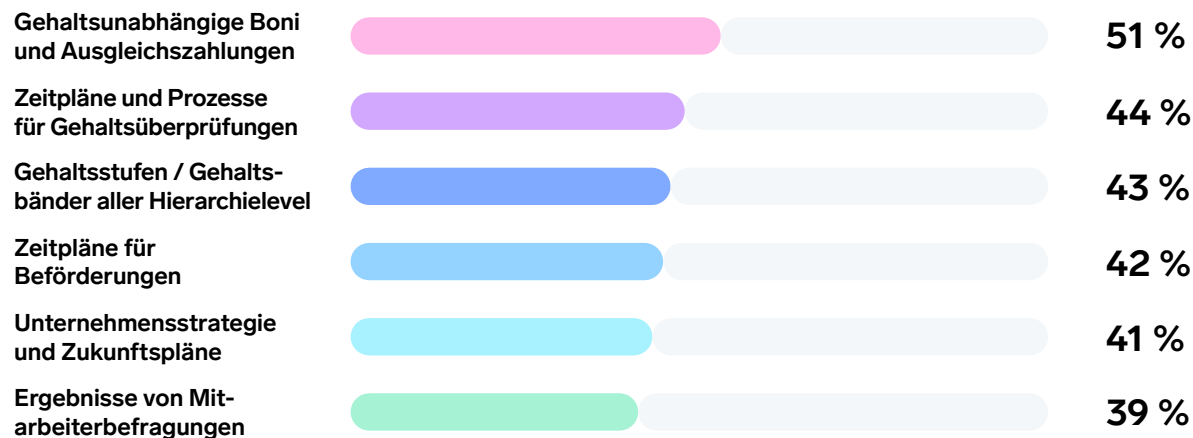
Je transparenter Unternehmen in Bereichen wie Gehalt sind, desto positiver nehmen Mitarbeitende ihren Arbeitgeber wahr. Dies stärkt nicht nur das Verhältnis, sondern auch das Vertrauen zum Arbeitgeber.

Über die Hälfte (**51 %**) der befragten Mitarbeitenden sagten, mehr Transparenz zu gehaltsunabhängigen Boni und Ausgleichszahlungen würde ihr Bild vom Unternehmen verbessern.

44 % sagten dasselbe zu Zeitplänen und Prozessen, um Gehälter zu prüfen, und **43 %** zu Gehaltsbändern aller Hierarchielevel.

Natürlich können Unternehmen nicht in allen Bereichen völlig transparent sein. Wenn Unternehmen sich gegen Gehaltstransparenz entscheiden, können sie alternativ auch andere Unternehmensbereiche transparenter gestalten und so das Vertrauen der Mitarbeitenden stärken.

Würde mehr Transparenz in den folgenden Bereichen Ihr Unternehmensbild verbessern? Ja, es würde meine Bild verbessern



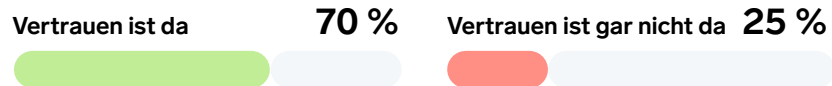
Wenig Vertrauen in die Geschäftsführung

Unsere Umfrage zeigt, dass Mitarbeitende ihren Kolleg:innen in puncto Transparenz vertrauen. Bei der Geschäftsführung sieht das Bild anders aus. **83 %** der Mitarbeitenden verlassen sich darauf, dass ihre Kolleg:innen offen, ehrlich und transparent sind. Nur **68 %** sagen dasselbe über das obere Management – beim CEO sind es **70 %**. Die Personalabteilung liegt mit **74 %** dazwischen.

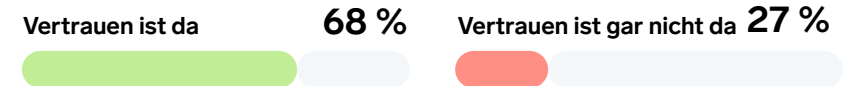
Da Vertrauen im Arbeitsalltag wichtig ist und die Kultur maßgeblich vom Management mitbestimmt wird, hat das C-Level hier die Chance, mit einer höheren Transparenz und Offenheit die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern – und ihr Image im Unternehmen gleich dazu.

Inwieweit vertrauen Sie den folgenden Personen, offen, ehrlich und transparent zu sein?

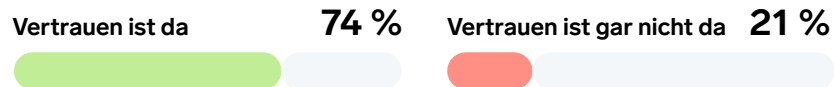
Geschäftsführung



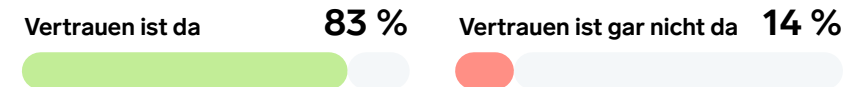
Oberes Management



Personalabteilung



Kolleg:innen



„Damit Ihre Mitarbeitenden das Gefühl haben, gehört zu werden, ist eine kurze Umfrage nicht genug. Führungskräfte müssen auch bereit sein, Maßnahmen einzuleiten, um die angesprochenen Probleme zu lösen. Meistens mangelt es an effektiver Kommunikation darüber, wie das Feedback von Beschäftigten verwendet wird.“

Unternehmen müssen Mitarbeiter:innen zeigen, dass ihre Anliegen von Führungskräften respektiert werden. Nur so können sie das Vertrauen und die Transparenz innerhalb des Unternehmens stärken.“



Ruth Thomas
Director of People & Organisational
Development at Personio

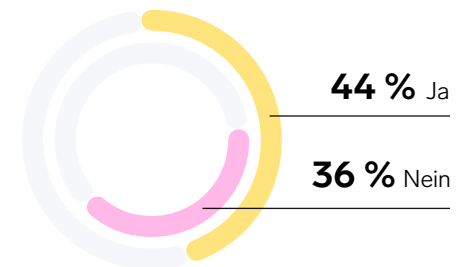


Mitarbeitende müssen sich gehört fühlen

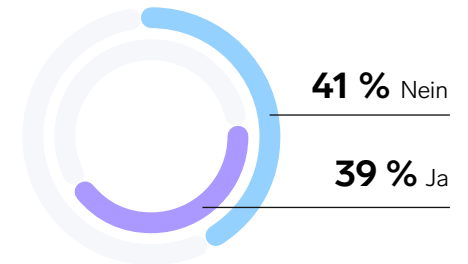
Das geringere Vertrauen in die Offenheit und Transparenz des Managements könnte auch darauf zurückzuführen sein, dass sich Mitarbeitende nicht gehört fühlen. Über ein Drittel (**36 %**) der Mitarbeitenden bekommt nicht die Möglichkeit, Feedback mit ihrer Führungskraft zu teilen.

Wenn die Option besteht, bleibt ungewiss, ob dieses Feedback auch berücksichtigt wird. Mehr als vier von zehn Beschäftigten (**41 %**) glaubt nicht daran, dass das Management Feedback annimmt und passende Maßnahmen ergreift.

Beschäftigte in Ihrem Unternehmen können Führungskräften Feedback zum Unternehmen geben



Führungskräfte in Ihrem Unternehmen hören auf das Feedback der Mitarbeitenden und ergreifen Maßnahmen



03

Gehalt, Boni & Beförderungen

Gehalt, Boni & Beförderungen

Transparenz bei Gehältern und Boni erhöht Vertrauen und Engagement

Über Gehalt zu sprechen, galt bislang in vielen Unternehmen als Tabu. Doch das könnte sich bald ändern. Themen wie der Gender Pay Gap oder Inflations-Boni haben die Diskussionen um eine höhere Gehaltstransparenz neu entfacht.

40 % der befragten Mitarbeitenden sagen, ihr Unternehmen sei transparent bei Gehältern, Boni und Gehaltsbändern. Fast die Hälfte (**47 %**) der Befragten wünscht sich mehr Transparenz in diesen Bereichen.

Mit **85 %** glaubt ein Großteil der Mitarbeitenden, dass sich mehr Transparenz bei Gehalt und Boni positiv auf das gesamte Unternehmen auswirken würde. **39 %** der Befragten gaben an, dass mehr Transparenz die Mitarbeiterzufriedenheit steigern würde.

Jeweils ein Drittel sind der Meinung, dass Arbeitgeber bei mehr Transparenz allgemein als wertschätzender wahrgenommen würden (**34 %**), das Vertrauen am Arbeitsplatz wachsen (**33 %**) und sich die Arbeitsleistung allgemein verbessern würde (**32 %**).

Welche Vorteile hätte eine höhere Gehaltstransparenz im Unternehmen?

Höhere Mitarbeiterzufriedenheit

39 %

Mehr Wertschätzung von Arbeitgeber

34 %

Mehr Vertrauen am Arbeitsplatz

33 %

Bessere Performance von Mitarbeitenden

32 %

Weniger Kündigungen / bessere Mitarbeiterbindung

26 %

Bessere Kommunikation unter Kolleg:innen

25 %

Größere Verbundenheit zum Unternehmen

24 %

Erfolgreicheres Recruiting

17 %

Ich rechne mit keiner Veränderung

15 %

Eine inklusivere Kultur

13 %

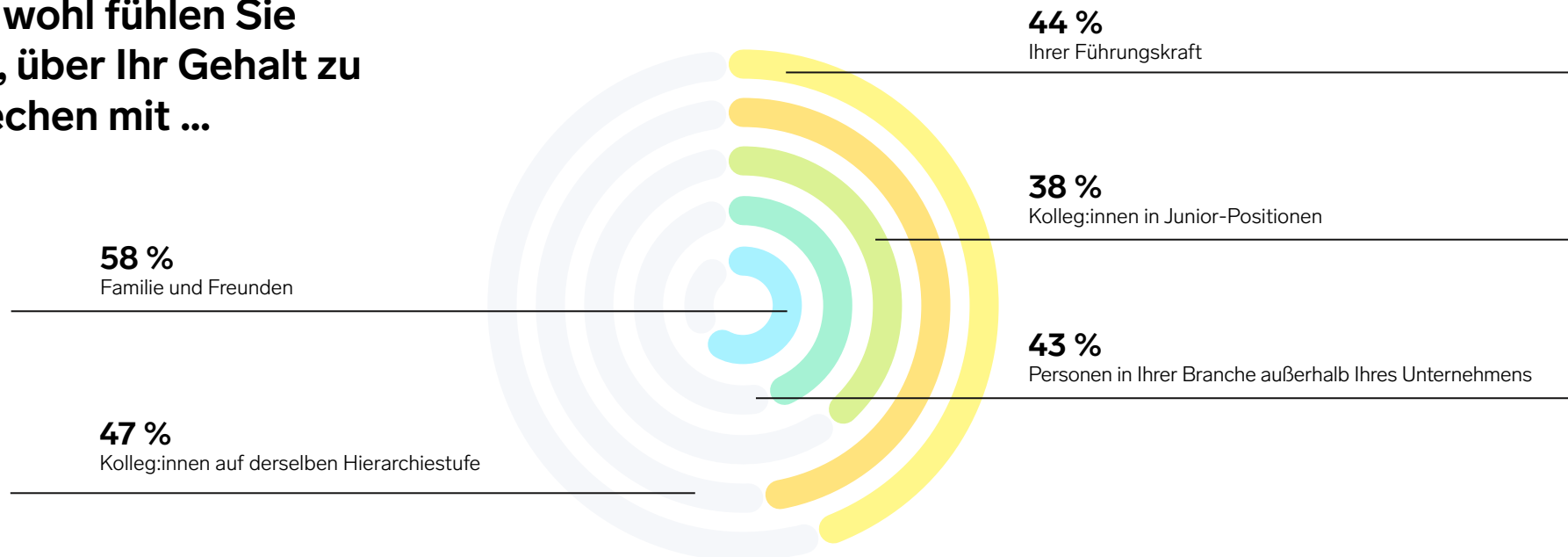


Gehaltstransparenz ja – aber für wen?

Eine höhere Gehaltstransparenz könnte sich bald auch von selbst ergeben. Immerhin sagen **47 %** der Mitarbeitenden, dass sie aufgrund der Inflation und den gestiegenen Lebenshaltungskosten jetzt eher als noch vor zwei Jahren mit Kolleg:innen über ihr Gehalt sprechen. Aber Gehaltstransparenz ist ein komplexes Thema, das Fingerspitzengefühl erfordert. Mitarbeitende möchten vielleicht mehr Einblick in die Gehälter höherer Positionen, fühlen sich aber nicht immer wohl, ihr eigenes Gehalt zu teilen. Es könnte auch zu Beschwerden kommen, wenn die Gehaltsschere zwischen Positionen zu groß ist und als unfair empfunden wird.

Zwei von fünf Mitarbeitenden (**41 %**) möchte gerne wissen, wie viel andere im Unternehmen verdienen. **40 %** von ihnen sagen, sie fühlten sich unwohl, wenn Kolleg:innen ihr Gehalt kennen würden. Mit wem Mitarbeitende ihr Gehalt teilen, hängt stark vom Senioritätslevel des Gegenübers ab. Nur **44 %** fühlen sich wohl damit, ihr Gehalt mit ihrer Führungskraft zu diskutieren. Mit Kolleg:innen auf derselben Hierarchiestufe sprechen **47 %** über Gehalt und nur **38 %** würden sich Junior-Positionen anvertrauen. Am wohlsten fühlen sich Mitarbeitende, wenn sie ihr Gehalt mit Freunden und Familie besprechen (**58 %**).

Wie wohl fühlen Sie sich, über Ihr Gehalt zu sprechen mit ...



Transparente Gehälter, Boni und Beförderungen stärken die Performance

Unsere Umfrage zeigt, dass mehr Transparenz in den Bereichen Gehalt, Beförderung und Entwicklung Mitarbeitende motiviert, mehr zu leisten. Ganze **49 %** der Befragten sagen, sie wären motivierter, für eine Beförderung zu arbeiten, wenn sie mehr Klarheit über ihr potenzielles Gehalt hätten.

Generell sagen **42 %** der befragten Mitarbeitenden, dass sie härter und produktiver arbeiten würden, wenn sie eine Aussicht auf eine

Beförderung, Gehaltserhöhung oder einen Bonus in den nächsten 12 Monaten hätten. Und etwas mehr als ein Viertel (**26 %**) gibt an, dass sie ein klarer 12-Monatsplan dafür motivieren würde. Aber auch Wertschätzung bringt viel. Mehr als ein Drittel (**35 %**) sagt, dass sie positives Feedback und Wertschätzung von der Führungskraft motivieren würde, härter zu arbeiten – das gilt sowohl für Frauen (**36 %**) als auch für Männer (**34 %**).

Positives Feedback und Wertschätzung für meine Arbeit motivieren mich, härter zu arbeiten oder produktiver zu sein:

36 % Frauen
34 % Männer

Was würde Sie motivieren, noch härter zu arbeiten oder produktiver zu sein?

Möglichkeit einer Beförderung, Gehaltserhöhung oder Boni innerhalb der nächsten 12 Monate

42 %

Positives Feedback und Wertschätzung meiner Arbeit von meiner Führungskraft

35 %

Ein klarer Zeitplan / Anforderungen für eine Beförderung oder eine Gehaltserhöhung nach den nächsten 12 Monaten

26 %

„Wachstum ist ein wichtiger Motivator für Mitarbeitende. Doch viele wollen wissen, wie ihre Karriere und ihr Gehalt mit ihnen wachsen können. Es ist also wichtig, dass Sie Ihren Mitarbeitenden transparent vermitteln, wie sie bezahlt, belohnt oder befördert werden.

So schaffen Sie Vertrauen und steigern die Motivation. Transparenz bedeutet nicht immer, dass Zahlen genannt werden müssen. Vielmehr sollte es darum gehen, faire und durchdachte Richtlinien und einen Prozess aufzuzeigen.“



Luke Sondelski
Director of Reward at Personio





Die Inflation sorgt für eine Unzufriedenheit mit Gehalt

Angesichts der Inflation und der gestiegenen Lebenshaltungskosten sind viele Arbeitnehmer:innen mit ihrem derzeitigen Gehalt unzufrieden. Das könnte dazu führen, dass sie sich nach einer besser bezahlten Stelle umsehen.

Nicht einmal die Hälfte der Arbeitnehmenden (**46 %**) gibt an, mit ihrem aktuellen Gehalt und ihrem gesamten Vergütungspaket (Gehalt und Boni) zufrieden zu sein. Die geschlechtsspezifischen Unterschiede zeigen, dass Männer etwas zufriedener (**48 %**) mit ihrem Gehalt sind als Frauen (**44 %**). Das gilt auch in Bezug auf die Inflation und die gestiegenen Lebenshaltungskosten.

Ganze **58 %** der befragten Mitarbeitenden geben an, dass ihr derzeitiges Gehalt nicht mit der Inflation und den gestiegenen Lebenshaltungskosten der letzten zwei Jahre Schritt halten kann. Bei Frauen (**60 %**) ist dies stärker zu spüren als bei Männern (**56 %**).

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem aktuellen Gehalt oder Einkommen?



Gleichberechtigung sollte weiterhin im Fokus stehen



Die Gleichstellung zwischen Männern und Frauen ist nach wie vor ein wichtiges Thema in Bezug auf Gehalt – das schließt auch den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens ein. Unsere Umfrage zeigt, dass Frauen weniger informiert sind, wie sie befördert werden können und eine Gehaltserhöhung bekommen. Nur **37 %** sagen, sie hätten eine klare Vorstellung dazu, während es bei den Männern **42 %** sind.

Außerdem sagen **40 %** der Männer, dass ihr Unternehmen transparent mit Zeitplänen und Prozessen bei Gehaltsüberprüfungen umgeht. Bei den Frauen sind es nur **34 %**. Männer sind auch selbstbewusster und fordern eher eine Gehaltserhöhung an. Ganze **58 %** gaben an, schon einmal proaktiv um eine Gehaltsüberprüfung oder -erhöhung gebeten zu haben, die nichts mit einer Beförderung zu tun hatte. Bei den Frauen trauten sich nur **46 %**.

Haben Sie schon einmal proaktiv um eine Gehaltsüberprüfung oder -erhöhung gebeten, die nichts mit einer Beförderung zu tun hatte?

Ja

52 %

Männer

58 %

Frauen

46 %

Ich weiß, was ich für eine Beförderung tun muss

Ich stimme zu

40 %

Männer

42 %

Frauen

37 %



Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen auflösen

Der sogenannte Gender Pay Gap beschreibt die Gehaltsunterschiede zwischen Männern und Frauen in den gleichen Positionen.

Laut **Statistischem Bundesamt** lag der Gender Pay Gap 2023 bei 18 %. So viel verdienen Frauen im Durchschnitt weniger pro Stunde für dieselbe Arbeit.

Die Gründe für den Gender Pay Gap sind sehr vielfältig. Diese Tipps helfen HR-Verantwortlichen die Gehaltsunterschiede besser zu verstehen und erste Maßnahmen zu treffen:

01 Daten verstehen und analysieren:

Zunächst müssen Sie nachvollziehen können, wo die Gehaltsunterschiede herkommen. Neben Abrechnungsdaten sollten Sie auch andere Berichte prüfen, z. B. die Geschlechterverteilung auf jeder Hierarchiestufe, bei Neueinstellungen, Beförderungen oder Gehaltserhöhungen. Auch die geleisteten Arbeitsstunden und Boni sollten berücksichtigt werden.

02 Karrierepfade schaffen:

Auch wenn Männer und Frauen gleich bezahlt werden, trägt ein Mangel an Frauen in Führungspositionen insgesamt zu einer Ungleichheit bei. Unternehmen sollten sich regelmäßig mit ihren Mitarbeiterinnen austauschen, um ihnen die Möglichkeit und die Zeit zu geben, Feedback zu geben und ihre Entwicklung zu diskutieren. Außerdem sollten sie ihre Mitarbeiterinnen dazu ermutigen, mit ihren Vorgesetzten über ihre Entwicklung zu sprechen, um Vertrauen zu schaffen. Initiativen zur Förderung von Frauen am Arbeitsplatz, z. B. Mentoring-Programme, wirken sich ebenfalls positiv aus.

03 Einstellungsprozess und Vergütungsrichtlinien überdenken:

Vorurteile können einen Einstellungsprozess beeinflussen. Viele Unternehmen tendieren dazu, die Gehälter neuer Mitarbeitenden auf Basis ihres letzten Verdienstes festzulegen. Doch dadurch verschärfen sie die Gehalts-schere nur – zumal Frauen deutlich seltener über Gehalt verhandeln als Männer. Basieren Sie Ihr Angebot deswegen lieber auf ähnlichen Positionen im Unternehmen.

04 Flexible Arbeitsmodelle zur Norm machen:

Prüfen Sie, wie Sie ihre Arbeitsbedingungen flexibler gestalten können, um Mitarbeiter:innen zu unterstützen, ihr Berufs- und Privatleben besser zu vereinen. Dafür muss flexible Arbeit zur Normalität werden – und zwar über alle Hierarchiestufen hinweg. Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen außerdem die Gewissheit, dass ihr Privatleben ihre Karriereaussichten nicht beeinträchtigen wird.

04

Transparenz als wichtiger Hebel

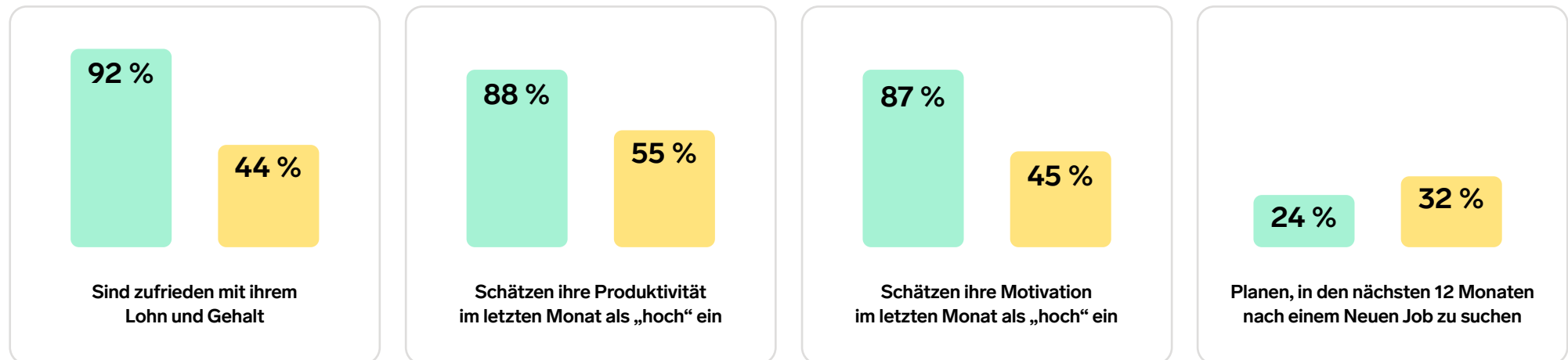
Transparenz als wichtiger Hebel

Die Umfrage-Ergebnisse zeigen eine direkte Verbindung zwischen einer hohen Transparenz und Mitarbeiterzufriedenheit. Das macht Transparenz zu einem wirksamen Tool für Unternehmen. Mitarbeitende, die ihr Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen als „sehr transparent“ bezeichnen (z. B. beim Gehalt und Boni, Ergebnissen von Mitarbeiterbefragungen sowie Entwicklungsbudget), sind zufriedener, leisten mehr und sind dem Unternehmen gegenüber loyaler.

- **92 % sind zufrieden mit ihrem Lohn und Gehalt**
- **88 % sind produktiver und 87 % motivierter**
- **24 % planen, in den nächsten 12 Monaten nach einem neuen Job zu suchen**



● Beschäftigte, die von hoher Transparenz berichten* ● Alle anderen Beschäftigten**



* Mitarbeitende, die in den Bereichen „Gehaltsbänder auf allen Hierarchiestufen“, „Unsere Strategie und Zukunftspläne“, „Die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen“, „Entwicklungsbudgets und -möglichkeiten“ und „Boni und Gehalt“ „sehr transparent“ angegeben haben

** Mitarbeitende, die bei keiner dieser Optionen „sehr transparent“ angegeben haben

05

Fazit

Zusammenfassung

Unternehmen müssen sich in Zukunft stärker mit dem Thema Transparenz auseinandersetzen – nicht nur, weil Mitarbeitende dies möchten, sondern auch weil Transparenz sich entscheidend auf die Unternehmenskultur, die Mitarbeiterzufriedenheit und den Unternehmenserfolg auswirkt. Unsere Umfrage zeigt, dass Transparenz Vertrauen im Unternehmen stärkt. Wenn Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, dass ihr Unternehmen ehrlich und offen ihnen gegenüber ist, wirkt sich das direkt auf ihr Wohlbefinden, ihre Leistung und ihre Loyalität zum Unternehmen aus.

Auch die Gender Pay Gap ist ein Thema, das Arbeitgeber aktiv angehen sollten. Unsere Umfrage beweist, dass Frauen mit ihrem Gehalt unzufriedener sind, aber auch seltener das Gefühl haben, alle Informationen zu ihren Beförderungsmöglichkeiten zu kennen.

All diese Themen lassen sich mit mehr Transparenz im Unternehmen verbessern. Arbeitgeber müssen verstehen, wo ihre Mitarbeitenden durch intransparente Prozesse daran gehindert werden, ihr Bestes zu geben. Es muss auch nicht direkt ein großer Sprung sein: Selbst kleine Schritte helfen, eine offenere, transparentere und vertrauensvollere Kultur zu schaffen.

In einem wettbewerbsintensiven Umfeld und schwierigen Phasen kann dies für viele Unternehmen ein Vorteil sein. Am Ende müssen Sie sich eine zentrale Frage stellen: Ist es schwieriger, eine Vertrauenskultur aufzubauen oder Mitarbeitende zu ersetzen, die das Unternehmen wegen fehlender Transparenz verlassen haben?

Methodik

Die Untersuchung wurde im Auftrag von Personio von Censuswide zwischen dem 23. Februar und dem 28. Februar 2024 durchgeführt.

Befragt wurden:

- 2,008 Mitarbeitende aus Deutschland aus KMUs mit unter 250 Beschäftigten.
- Einzelunternehmer:innen wurden nicht in die Befragung einbezogen.

Über Personio

Personio ist die All-in-One HR-Software, die Ihre Personalarbeit aufs nächste Level bringt – jetzt und in Zukunft. Personio hat es sich zum Ziel gesetzt, Personalprozesse so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten, damit sich Unternehmen auf das Wesentliche konzentrieren können: die Mitarbeitenden.

[Jetzt kostenlos testen](#)

Für Presseanfragen:

press@personio.de
+49 (0) 151 7060 0057

Für Kundenanfragen:

hello@personio.com
+49 (0) 89 262 000 017
www.personio.de

Follow us on

 @personio
 @personiohr
 @personiohr
 @personio_hr



Personio