

# TRANSPARENZ

## SPIEL MIT OFFENEN KARTEN

Was verdienen Frauen und Männer?

Equal Pay Day 20. März 2015

**equal  
pay**  

---

**day, -**



Programme und Vortragende der Foren in

**BERLIN** am 05.11.2014  
Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend in Berlin

**DÜSSELDORF**  
am 10.11.2014  
Villa Horion

**FRANKFURT am Main**  
am 03.12.2014  
Haus am Dom

Jeweils von  
11:00 bis 16:30 Uhr

05. November 2014

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend,  
Glinkastraße 24, 10117 Berlin

### Elisabeth Kotthaus

Beamtin in der politischen Abteilung in der europäischen Kommission, Vertretung in Deutschland, zuständig u.a. für Justiz



### Martin Rosowski

Historiker und Theologe, seit 2010 Vorsitzender des Bundesforums Männer – Interessenverband für Jungen, Männer und Väter in Deutschland, Berlin



### Hannelore Buls

Sozialökonomin, von 1989 bis 2014 Bereichsleiterin Frauen- und Gleichstellungspolitik bei der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, seit 2012 Vorsitzende Deutscher Frauenrat (DF). Ihr Arbeitsschwerpunkt ist die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik für Frauen, speziell die Rentenpolitik



### Mag.a Ingrid Moritz

Mag.a Ingrid Moritz, Politikwissenschaftlerin, seit 1998 Leiterin der Abteilung Frauen Familie in der Arbeiterkammer Wien mit dem Themenschwerpunkt „Frauen und Familie“



### Heiko Fischer

„Personaler in dritter Generation“ und bis 2011 Manager bei Bayer, Ebay und Crytek, gründete danach die Technologiefirma Resourceful Humans. Sein Business: Unternehmen zu helfen, „den Management Framework von 100% Unternehmertum und 0% Bürokratie einzuführen“ – d.h. die Organisation an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Mitunternehmer auszurichten



### Dr. jur. Marta Böning

seit Dezember 2013 Referatsleiterin in der Rechtsabteilung der Bundesvorstandsverwaltung des DGB, dort zuständig für Fragen des individuellen Arbeitsrechts, insbesondere im Zusammenhang mit neuen und prekären Beschäftigungsformen und Digitalisierung der Arbeitswelt

### Kerstin Jerchel

Juristin, seit 2002 Rechtsexpertin bei der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin mit den Arbeitsschwerpunkten „Arbeitsschutzrecht, europäisches Arbeitsrecht, Tarifrecht“

### Moderation: Heide Oestreich (TAZ)

Sie ist seit 1999 Redakteurin für Geschlechterpolitik der taz. 2009 wurde sie mit dem Preis „Der lange Atem“ des Journalistenverbands Berlin Brandenburg für ihre Berichterstattung über Geschlechterstereotype ausgezeichnet

- 11:00 Begrüßung: **Henrike von Platen**, Präsidentin BPW Germany e.V.  
Grußwort der Bundesfrauenministerin **Manuela Schwesig**  
Keynote: **Mag.a Ingrid Moritz**, Betriebliche Einkommensberichte und Gehaltsangaben in Stelleninseraten – Erfahrungen mit dem „Transparenzgesetz“ in Österreich  
Präsentation des Schwerpunktthemas der EPD Kampagne: **Christel Riedel**, Projektleiterin
- 12:50 Mittagspause
- 13:30 Schwerpunktpartner Telekom **Bernhard Hogenschurz**: Arbeitsbewertung und Strukturanalyse des Entgeltbewertungssystems – Erfahrungen mit EG Check und LogibD  
Kurzvorträge  
**Elisabeth Kotthaus**: Empfehlung der EU Kommission zur Stärkung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Frauen und Männer durch Transparenz

**Kerstin Jerchel**: Rechte von Betriebsräten im Zusammenhang mit transparenter Entgeltordnung

**Hannelore Buls**: Wirkungstransparenz: Niedriglohn im Lebensverlauf

**Martin Rosowski**: Transparenz schaffen – Stereotypen überwinden – Arbeit am Menschen gerecht bezahlen

**Dr. Marta Böning**: Mindestlohnregelungen – Wer hat Anspruch? Wie kann man ihn durchsetzen? Wer kontrolliert?

**Heiko Fischer**: Transparenter geht nicht: Lohnfindung im Team

15:20 Kaffeepause

15:35 - 16:30 Moderierte Diskussionsrunde mit Publikumsfragen  
Moderation: **Heide Oestreich (TAZ)**

# DÜSSELDORF

10. November 2014

Villa Horion,  
Johannes Rau Platz, 40213 Düsseldorf

## Dr. Andrea Jochmann-Döll

Ökonomin, Promotion zum Thema: „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“, Mitbegründerin des GEFA Forschungs- und Beratungsbüros (Gender-Entgelt-Führung-Arbeit), Essen



## Claudia Zimmermann-Schwartz

Juristin und Ministerialdirigentin, seit 1999 Leiterin der Frauenabteilung im Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen. Sie bezeichnet sich selbst als „Kind der Frauenbewegung der 70er Jahre“

## Sandra Konstatzky

Juristin in der Gleichbehandlungsanwaltschaft Wien, seit 2014 Bereichsleitung für die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt. Seit 2003 Beratung und Unterstützung in Fällen von Diskriminierung, Verhandlungen vor der Gleichbehandlungskommission mit speziellem Fokus auf gleichen Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit

## Holger Vogel

ist geschäftsführender Gesellschafter der AoN - AGENTUR ohne NAMEN. Der gelernte Industriekaufmann und studierte Betriebswirt hat parallel zum Studium eine Ausbildung als Event-Manager abgeschlossen, Gemeinsam mit seiner Frau, Melanie Vogel, unterrichtet er an der Universität zu Köln im Bereich „Innovations-Management“



## Dr. Reinhard Bispinck

Ökonom, seit 1979 wissenschaftlicher Referent am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf, seit 1989 zugleich Leiter des WSI-Tarifarchivs.

## Uschi Röhrig

Betriebsrätin, Kliniken der Stadt Köln, seit 1976 Gewerkschaftsmitglied in der ÖTV danach ver.di, seit 2004 Arbeitnehmervertreterin im Aufsichtsrat der Kliniken der Stadt Köln gGmbH



## Christel Steylaers

Diplom Politologin (FU Berlin) Kommunale Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in Remscheid seit 1986. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Tarif- und Beamtenrecht, Landesgleichstellungsgesetz und Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz



## Dr. Regina Ahrens

Politikwissenschaftlerin, seit 2011 Geschäftsführerin im Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik, Münster



## Moderation: Mechthild Harting

Sie ist seit 25 Jahren als Journalistin tätig, zunächst beim Rundfunk, seit 1997 als Redakteurin bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Und seit 2002 versucht sie Beruf und Familie zu vereinbaren. Ihre Themenschwerpunkte sind Frauen- und Umweltpolitik sowie die Zusammenarbeit im Rhein-Main-Gebiet

11:00 Begrüßung: **Henrike von Platen**, Präsidentin BPW Germany e.V.  
Grußwort des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, **Thomas Fischer**, Referatsleiter  
Grußwort der Leiterin der Frauenabteilung im Ministerium für Gesundheit, Emanzipation, Pflege und Alter des Landes Nordrhein-Westfalen, **Claudia Zimmermann-Schwartz**  
Keynote: **Dr. Reinhard Bispinck**, Transparenz schaffen mit dem „Lohnspiegel“  
Präsentation des Schwerpunktthemas der EPD Kampagne: **Christel Riedel**, Projektleiterin

12:50 Mittagspause

13:30 Schwerpunktpartner oose Innovative Informatik eG, **Kim Nena Duggen**, Lohnfindung im Team  
Mag.a **Sandra Konstatzky**, Erfahrungen mit dem „Transparenz-Gesetz“ in Österreich

Kurzvorträge

**Dr. Andrea Jochmann-Döll**, Transparente Arbeitsbewertung mit EG Check

**Christel Steylaers**, Wirkungstransparenz: Minijobs – Recht haben und Recht bekommen, kann durchaus zweierlei sein

**Dr. Regina Ahrens**: Elterngeld und Elterngeld PLUS – transparent gemacht

**Holger Vogel**, Wieviel Transparenz ermöglichen Recruiting Messen? Beispiel: Women and Work, Bonn

**Uschi Röhrig**, Gestaltungsmöglichkeiten des Aufsichtsrates in einem kommunalen Unternehmen

15:20 Kaffeepause

15:40 - Moderierte Diskussionsrunde mit Publikumsfragen  
16:30 Moderation: **Mechthild Harting** (FAZ)

# FRANKFURT

03. Dezember 2014

Haus am Dom,  
Domplatz 3, 60311 Frankfurt am Main

## Dr. Gabriele Ulbrich

Ausbildung zur Industriekaufrau, Lehramt Sekundarstufe I + II (Deutsch, Pädagogik, Sozialwissenschaften), Thema der Dissertation: Die Bedeutung politischen Engagements im weiblichen Lebenszusammenhang, seit 2000 Politische Sekretärin beim Vorstand der IG Metall, Aktueller Arbeitsschwerpunkt: Frauen- und Gleichstellungspolitik, Entgelt



## Dr. Friedrich A. Fratschner

ist seit 2003 Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner. Seit 2009 betreut er u.a. das Projekt LogibD des Bundesfamilienministeriums zur Analyse der Entgeltlücke von Frauen



## Christine Lüders

Diplompädagogin, war unter anderem als Vorstandsreferentin und Abteilungsleiterin bei Lufthansa tätig und leitete das Referat Presse, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation im Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration in Nordrhein-Westfalen. Seit Februar 2010 ist sie Leiterin der Antidiskriminierungsstelle des Bundes



## Waltraud Kratzenberg-Franke

Projektmanagerin Forum Equal Pay Day



## Professorin Dr. Gesine Stephan

leitet seit 2004 den Forschungsbereich „Arbeitsförderung und Erwerbstätigkeit“ am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg. Seit Mai 2009 ist sie zudem Professorin am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg



## Heide Härtel-Herrmann

Diplomökonomin, zertifizierte Finanzplanerin, sie betreibt seit fast 30 Jahren den Frauenfinanzdienst Köln



## Birgit Mogler

ist systemische Organisationsberaterin und Auditorin der berufundfamilie Service GmbH. Zu ihren Kunden gehören Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, die mit großem Engagement an der Weiterentwicklung ihrer mitarbeiterorientierten Personalpolitik arbeiten



## Monika Heim

EDV-Fachfrau, seit 2001 bei Festo Mitarbeiterin im Rechenzentrum, seit 2004 Betriebsrätin. Schwerpunktthemen im BR: Betrieblicher Datenschutz, Frauenpolitik (Gleichstellung und Förderung), bei der Einführung von ERA zuständig u.a. für den Vorstandsbereich der IT, paritätische Kommission, Mitglied der betrieblichen Beschwerdestelle nach dem AGG



## Moderation: Ines Arland

Journalistin, Sozialökonomin, Redakteurin, Reporterin, Moderatorin der Phoenix Runde seit 2014



- 11:00 Begrüßung: **Henrike von Platen**, Präsidentin BPW Germany e.V.  
Grußwort des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, **Annette Maltry**, Unterabteilungsleiterin „Gleichstellung“  
Keynote: **Dr. Gabriele Ulbrich**, Transparente Arbeitsbewertung mit dem ERA Tarifvertrag der Metallindustrie  
Präsentation des Schwerpunktthemas der EPD Kampagne: **Waltraud Kratzenberg-Franke**, Projektmanagerin
- 12:40 Mittagspause
- 13:20 Schwerpunktpartner VR Leasing AG  
**Frauke Ewert** im Gespräch mit **Birgit Mogler** zum Thema „Transparenz durch Mitarbeiterbefragungen“

Kurzvorträge

- Monika Heim**, Entgelt(un)gleichheit bei Festo ?!  
**Prof. Dr. Gesine Stephan**, Gender Wage Gap und Tarifverhandlungen  
**Heide Härtel-Herrmann**, Ehegattenbesteuerung – wie Frauen getäuscht werden  
**Dr. Friedrich Fratschner**, Transparenz schaffen in Vergütungsstrukturen mit LogibD  
**Christine Lüders**, EG Check: ein Weg zu transparenter Arbeitsbewertung

15:10 Kaffeepause

15:35 - 16:30 Moderierte Diskussionsrunde mit Publikumsfragen  
Moderation: **Ines Arland**

# GRUSSWORTE

## Manuela Schwesig



**Manuela Schwesig**  
Bundesministerin für Familie,  
Senioren, Frauen und Jugend

Seit Dezember 2013 ist Manuela Schwesig Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Zuvor war sie fünf Jahre Ministerin in Mecklenburg-Vorpommern: Von 2008 bis 2011 für Soziales und Gesundheit und von 2011 bis 2013 für Arbeit, Gleichstellung und Soziales.

Der Gender Pay Gap in Höhe von 22 Prozent zeigt so eindrucksvoll wie keine andere Kennzahl die Benachteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt. Frauen sind seltener in den Top-Positionen der Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft zu finden und das, obwohl sie oft die besseren Bildungsabschlüsse haben. Sie sind es, die oftmals ihre berufliche Laufbahn für die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen unterbrechen. Häufig mit dem Argument, sie würden weniger verdienen, und somit sei ihr Ausfall besser zu verkraften. Außerdem werden sogenannte frauentypische Tätigkeiten in der Gesellschaft weniger wertgeschätzt, was sich auch auf die Entlohnung auswirkt. Dies alles zusammen führt dazu, dass Frauen in Deutschland im Durchschnitt 22 Prozent weniger als Männer verdienen. Viele Frauen (und Männer) wissen nicht einmal von diesen Unterschieden. Damit muss Schluss sein!

Der nächste Equal Pay Day steht deswegen unter dem Motto „Spiel mit offenen Karten – Was verdienen Frauen und Männer?“. Im Betrieb müssen Gehaltsstrukturen und Bewertungskriterien offen gelegt werden. So, wie mir daran liegt, dass es bei der Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit fair und offen zugeht. Zu einem Spiel mit offenen Karten in den Unternehmen will ich durch Transparenzregelungen im Rahmen eines Entgeltgleichheitsgesetzes beitragen. Es gilt, das Tabu „über Geld spricht man nicht“ aufzubrechen. Es muss über Geld und seine Verteilung zwischen Männern und Frauen gesprochen werden! Die Kampagne zum nächsten Equal Pay Day wird hierzu wertvolle Hinweise liefern und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

## Henrike von Platen



**Henrike von Platen**  
Präsidentin  
BPW Germany e.V.

Transparenz von Rahmenbedingungen und Entscheidungsprozessen ist Voraussetzung für eigenverantwortliche Mitwirkung. Wie soll die Bewerberin sich gut „verkaufen“ im Vorstellungsgespräch, wenn sie keine Ahnung hat von der Vergütungsstruktur im Unternehmen? Wer zu viel verlangt, kann scheitern. Wer zu wenig verlangt, bestraft sich selbst.

Unsere Kampagne lebt von guten Beispielen aus der Wirtschaft. Nur wenn es gelingt, Unternehmen als Verbündete zu gewinnen, werden wir unser Ziel erreichen. Unsere Schwerpunktpartner zum Thema Transparenz bieten interessante Einblicke in gelebte Unternehmenskultur und wichtige Impulse für die weitere Arbeit. Die Deutsche Telekom und die VR Leasing AG – beides Großkonzerne – verfügen über transparente und sehr differenzierte Methoden der Arbeitsbewertung und Vergütungsstrukturen. Die Telekom hat sich der Herausforderung gestellt, ihre Vergütungspraxis mit den Instrumenten EG Check und LogibD zu überprüfen. Über die gewonnenen Erkenntnisse wird beim Forum in Berlin berichtet werden. Die VR Leasing AG hat einen internen Organisationsprozess mit dem Instrument der Mitarbeiterbefragung begleitet und damit mehr Klarheit für die eigenen Handlungserfordernisse gewonnen. Darüber werden wir beim Forum in Frankfurt mehr hören. Schließlich wird die mittelständische Firma oose Innovative Informatik eG ihr Gehaltsmodell vorstellen, welches die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess der Lohnfindung einbezieht.

Wie bereits im vergangenen Jahr werden wir alle Präsentationen auf Video dokumentieren und dann auch auf unserer Webseite einstellen – damit sie nachhaltig wirken und zur Nachahmung anregen.

## Christel Riedel



**Christel Riedel**  
Projektleiterin

Transparenz von Rahmenbedingungen und Entscheidungsprozessen hat viele Facetten. Allen gemeinsam ist das Erfordernis einer klaren und verständlichen Sprache. Das gilt nicht nur für Bewertungsverfahren und Vergütungsstrukturen, sondern auch und in besonderer Weise für das Gesetzgebungsverfahren. Unklare Begrifflichkeiten eröffnen willkürliche Interpretationsspielräume, die immer zu Lasten des/ der Schwächeren gehen. In diesem Sinne haben wir bei der Gestaltung des Gesamtprogramms unserer drei Foren darauf geschaut, ob und wenn ja wie Gesetze Lohntransparenz fördern können (Beispiele: das Transparenzgesetz in Österreich, der Tarifvertrag der IG Metall und die Empfehlung der EU Kommission) und wie transparent sie selbst sind (Beispiele: Regelungen der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse, der Lohnuntergrenzen, des Elterngeldgesetzes und der Ehegattenbesteuerung). Weiter stellen wir Instrumente zur Verbesserung der Einkommenstransparenz im Unternehmen vor: Vergütungsstrukturen sowie die Möglichkeit, sie mittels LogibD mit Blick auf Geschlechtergerechtigkeit zu analysieren, Mitarbeiterbefragungen bis hin zur Mitarbeiterbeteiligung bei der Lohnfindung – sowie das Arbeitsbewertungsverfahren EG-Check. Nicht zuletzt schaffen wir selbst Transparenz, indem wir die Gestaltungsmöglichkeiten von Betriebsräten und Aufsichtsräten präsentieren und zwei Instrumente vorstellen, die allein durch ihr Wirken für Transparenz stehen: den „Lohnspiegel“ der Hans Böckler Stiftung, welcher Auskunft gibt über durchschnittlich gezahlte Löhne in mehr als 300 Berufen. Und die „Karrieremesse Women & Work“, die antritt, Unternehmenskultur und Vergütungsstruktur der ausstellenden Unternehmen transparent zu machen.

# SCHWERPUNKTPARTNER

## Telekom AG - Aus der Praxis für die Praxis!



**Bernhard Hogenschurz** verantwortet die Themen rundum Mitarbeitervergütung und Organisation in der Zentrale der Deutschen Telekom AG. In seinen Verantwortungsbereich fällt die Entwicklung von transparenten und leistungsorientierten Vergütungssystemen. Im Laufe seiner langjährigen Tätigkeit für die Telekom war er zuvor in unterschiedlichen führenden Positionen tätig.

Transparenz bei der Entgeltfindung und Bezahlung spielt eine bedeutende Rolle, um die Mitarbeiterzufriedenheit nachhaltig zu sichern.

Um diese herzustellen, sind nicht nur die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Vielmehr sind den Mitarbeitern die Inhalte auch in verständlicher Weise zugänglich zu machen. Neben der internen Bezahlungsgerechtigkeit sollte im Umfeld der sich rasch ändernden Märkte auch die externe Bezahlungsgerechtigkeit mehr fokussiert werden. Ein gutes Fundament für einen fairen Vergleich von Aufgabe und Entgelt(gruppe) ist dabei eine sorgfältig durchgeführte, für alle Beteiligten nachvollziehbare Bewertung der Funktion. Da bekanntlich viele Wege nach Rom führen, ist der Weg oftmals von der jeweiligen Unternehmenshistorie geprägt und gestaltet. Der Dreiklang: bewerten – bezahlen – Menschen beachten muss dabei stets gut ausbalanciert werden.

## Oose Innovative Informatik eG



**Kim Nena Duggen** ist Vorstand und Trainerin/Coach der oose Innovative Informatik eG. Ihre thematischen Schwerpunkte sind das Geschäftsprozessmanagement, Unternehmensarchitekturen, Organisationsentwicklung und die Vermittlung zwischen Business und IT.

Faire Bezahlung ist Mitarbeitenden in allen Branchen, Organisationsformen und Hierarchieebenen wichtig und nicht verhandelbar. Aber wie damit umgehen, wenn ein Unternehmen nicht auf der grünen Wiese über neue Gehaltsmodelle entscheidet, sondern die Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Ausgangslagen heraus starten? Das Gehaltsmodell der oose Innovative Informatik eG setzt darauf, Ungerechtigkeiten aus der Vergangenheit auszuräumen und eine gefühlte Gleichbehandlung herzustellen, die jeden dort abholt, wo er oder sie aktuell steht und im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens agiert. Für eine selbstorganisierte Unternehmung, welche sich an der Holokratie orientiert, ist nicht Gehaltstransparenz sondern Gleichberechtigung der Mitglieder entscheidend.

Branchenvergleiche, relative Selbsteinschätzung und Feedback durch die Kollegengruppe sind die Kernbestandteile des Modells, welches in diesem Vortrag vorgestellt wird.

## VR LEASING GRUPPE



**Frauke Ewert** ist Personalleiterin der VR LEASING GRUPPE und verfolgt das Ziel, die Werteorientierung des Unternehmens in allen Facetten der Personalarbeit zu verwirklichen. Transparenz und Fairness sind dabei wesentliche Merkmale der von ihr geprägten Arbeitsplatzkultur.

Die VR LEASING GRUPPE agiert in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken als Experte für einfache und schnelle Finanzierungslösungen für den regional verwurzelten Mittelstand. Dazu arbeitet die VR LEASING GRUPPE mit rund 1.100 Volksbanken Raiffeisenbanken zusammen. Zum Produktportfolio zählen Leasing- und Kreditangebote sowie Factoring und Zentralregulierung.

In regelmäßigen Befragungen verschafft sich das Unternehmen einen Überblick über die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter. Besonders wertvoll ist dieses Feedback vor allem in unternehmerisch fordernden Zeiten, die von allen Mitarbeitern ein überdurchschnittliches Engagement abverlangt. Im Ergebnis der letzten Befragung freut es Frau Ewert daher besonders, dass die Dimension „Fairness“ das positivste Ergebnis erzielte.

Eine besondere Herausforderung besteht in der Gestaltung der Vergütung für die Mitarbeiter in allen Phasen der Unternehmensentwicklung. Die Anforderungen an eine Gehaltsstruktur, die für den Arbeitgeber wirtschaftlich realisierbar und für die Arbeitnehmer zufriedenstellend ist, besteht vor allem in einem transparenten und einfach nachvollziehbaren Vergütungssystem. Dieses sollte weiterhin die Möglichkeiten einer internen Vergleichbarkeit im Unternehmen und mit dem externen Markt gewährleisten. Die Grundlage kann dabei ein analytisches oder auch summarisches Stellenbewertungssystem legen; beide Systeme beinhalten Chancen wie Grenzen.

Für die VR LEASING GRUPPE ist die Kopplung der Gehaltsentwicklung mit dem Unternehmenserfolg ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Die damit geschaffene kontinuierliche Transparenz über die betrieblichen Ergebnisse führt zu einem besseren Verständnis und schafft ein Gefühl von Fairness und der Erkenntnis, dass alle gemeinsam für den Erfolg verantwortlich sind.

gefördert vom



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

initiiert von

**BPW Germany**

Business and Professional Women – Germany e.V.

