



EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Die Anforderungen aus der Richtlinie erfolgreich meistern

Strategy

Talent & Performance Management

Compensation-Management

Job-Evaluation & Career-Grading

Flexible Benefit Solutions

www.baumgartner.de

Dr. Fratschner . Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH . +49 (40) 28 41 64 - 22

Baumgartner & Partner ist



- Partner des Bundesfamilienministeriums



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



Friendly Feedback

Gliederung

	Seite
Vorstellung Baumgartner & Partner sowie HR Online Manager	2
EU- Entgelttransparenzrichtlinie / Rechtliche Rahmenbedingungen	8
Implikationen für Ihr Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement	29

Einleitung: Ein starkes Team Baumgartner & Partner und HR Online Manager

■ Baumgartner & Partner

- Baumgartner & Partner berät seit vielen Jahren Unternehmen in der Ausgestaltung moderner Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungssysteme.
- Mit hunderten moderner Karriere-, Leistungsmanagement sowie Vergütungssystemen für mittelständische und große Unternehmen gehört Baumgartner & Partner zu den führenden Beratungsgesellschaften im vorgenannten Beratungsfeld.

■ HR Online Manager

- Mit HR Online Manager (der modernen HR-Content-Plattform) können Unternehmen auf alle Leistungen incl. Marktgehaltsdaten aus der Beratungspraxis im Rahmen einer modernen SaaS-Plattform zugreifen.
- Der HR Online Manager ist die einzige Plattform, die die Themen Stellenbewertung, Stellenbeschreibung, Karriere-, Anforderungs- und Leistungsmanagement online und im self service miteinander verknüpft. Und dies zu extrem attraktiven Konditionen



Erfahrungshintergrund von Baumgartner zur Gender Pay Gap

■ Projekt zur Gender Pay Gap für das Bundesfamilienministerium / BMFSFJ

- Bereits im Jahr 2008 bis 2011 hat Baumgartner & Partner ein umfassendes Beratungsprojekt für 200 Unternehmen im Auftrag des Bundesfamilienministeriums zur Entgeltlücke (Gender Pay Gap) realisiert sowie ein entsprechendes Web-Analysetool zur Gender Pay Gap entwickelt.
- Die Ergebnisse aus der damaligen Analyse gestalteten sich wie folgt:
 - Die (unbereinigte) Entgeltlücke lag nach 200 Gender-Pay Gap-Analysen bei 20,8 % (alle Daten). Die bereinigte Entgeltlücke lag bei ca. 5%. Ursachen dafür sind:
 - Erwerbsunterbrechungen bei Frauen
 - Relativ hoher Anteil Teilzeit bei Frauen
 - Hohe Beschäftigung von Frauen in Stellen, die nicht dem Ausbildungsabschluss entsprachen (was wiederum mit der Teilzeitquote korreliert)
 - Steigende Entgeltlücke mit zunehmender Karrierestufe (hoher Männeranteil im Mgt. / Fehlende Karrieren für Frauen wg. hohem TZ-Anteil)
- Fazit aus 2011: So lange die Betreuung von Kindern/Jugendlichen in Kitas und Schulen so defizitär bleibt, wird sich die Entgeltlücke nicht schließen lassen. **Leider hatten wir mit dieser Prognose recht.** Denn die geringen Verbesserungen in der unbereinigten Entgeltlücke über die Jahre hinweg sind fast zu vernachlässigen.



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Empfehlungen aus mehr als 10 Jahren Gender-Pay-Gap Umsetzungs-kompetenz

- Das Entgelttransparenzgesetz bzw. die EU-Entgelttransparenzrichtlinie lenkt Unternehmen leider in vielen Fällen vom eigentlichen Ziel der „Professionalisierung des Leistungs- und Vergütungsmanagements“ ab
- Zwar gilt es auf den ersten Blick rechtl. Risiken zu vermeiden. **Aber im Kern geht es um eine Professionalisierung der HR-Tools und der HR Compliance.**
- **Denn es wäre grundlegend falsch, durch vermeidbare Entgeltlücken und den unprofessionellen Umgang damit den Betriebsfrieden bzw. die Leistungsbereitschaft der Belegschaft zu schädigen.**
- **Insofern soll das Entgelttransparenzgesetz dazu führen, dass**
 - **... ihr Unternehmen durch faire und gerechte Maßnahmen aufzeigen kann, wie potentielle Entgeltlücken beseitigt werden und in Zukunft vermieden werden.**
 - **... es einen positiven Karriere- und Entwicklungsausblick gibt. Denn die alleinige Schließung von vermeidbaren Entgeltlücken wird Ihnen die Belegschaft nicht danken.**
- **Hierbei gilt immer: Sprechen Sie nie über die „angestrebte Transparenz“, wenn sie diese aktuell (noch) nicht bieten. Denn alle Mitarbeitenden vermutet dann Lohnlücken und das Vertrauen schwindet. Sprechen Sie vielmehr über den „Change“, die Professionalisierung der Tools und die sich daraus für alle Mitarbeitenden auf allen Ebenen ergebenden Vorteile.**



Empfehlungen aus mehr als 10 Jahren Gender-Pay-Gap Umsetzungs-kompetenz (II)

■ Was Sie tun sollten:

- Konkretisieren Sie Ihre Ziele im Kontext eines modernen und transparenten Karriere- und Vergütungssystems.
- **Beheben Sie offensichtliche Schief lagen schnell und leise durch Entwicklungspläne und setzen Sie ein Maßnahmenbündel zur Professionalisierung der Methoden im Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement auf.**
- **Anforderungsmanagement:**
 - **Verabschieden sie sich von nichtssagenden Stellenbeschreibungen. Verknüpfen Sie die Themen Stellenbeschreibung, Stellenausschreibung, Stellenbewertung und Karrieremanagement im Sinne eines integrierten Systems.**
 - **Kennen Sie präzise die Anforderungswerte ihrer Stellen und sichern Sie OE-übergreifende Quervergleiche.**
- **Leistungsmanagement:**
 - **Die Aussage „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ impliziert nicht nur die gleiche Vergütung für gleichwertige Stellen sondern auch die vergleichbare Ausführung der Stellen im Sinne von „Leistung und Performance“. Sichern sie dieses Thema aktiv ab und bringen Sie die Führungskräfte auf eine einheitliche und stellengerechte Performance-Linie.**
- **Vergütungsmanagement**
 - **Entwickeln und kommunizieren Sie faire und marktgerechte Vergütungsrichtlinien und Gehaltsbänder. Steuern Sie die Vergütung nach definierten Grundsätzen und wirken Sie konsequent den isolierten Wünschen einzelner Führungskräfte entgegen. Und reflektieren Sie immer wieder: Ausnahmen bestätigen die Regel. Denn nicht der Einzelvergleich sondern der Gruppenvergleich stehen im Vordergrund.**



Europäische Entgelttransparenzrichtlinie Rechtliche Rahmenbedingungen

HR Strategy

Talent &
Performance
Management

Compensation-
Management

Job-Evaluation &
Career-Grading

Flexible Benefit
Solutions

www.baumgartner.de

Dr. Fratschner . Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH . +49 (40) 28 41 64 - 22

Baumgartner & Partner ist



- Partner des Bundesfamilienministeriums



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

HR Online Manager



Friendly Feedback

Bitte beachten Sie: Baumgartner & Partner bietet keine Rechtsberatungen an. Fragen Sie bitte den Anwalt Ihres Vertrauens.

Am 17. Mai 2023 wurde die Richtlinie im EU-Amtsblatt veröffentlicht und tritt gemäß Art. 36 der Richtlinie am 20. Tag nach ihrer Veröffentlichung, und damit am 6. Juni 2023, in Kraft. Spätestens nach der dreijährigen Umsetzungsfrist gemäß Art. 34 Abs. 1 der Richtlinie, nämlich bis zum 7. Juni 2026, müssen alle EU-Staaten alle erforderlichen Rechts- und Verwaltungsvorschriften zur Umsetzung der Richtlinie eingeführt haben. Für den deutschen Gesetzgeber bedeutet das insbesondere die Überarbeitung des seit 2017 bestehenden Entgelttransparenzgesetzes.

Rechtslage heute – Was regelt das aktuelle **Entgelttransparenzgesetz?**

- Das Entgelttransparenzgesetz soll Entgeltunterschiede beseitigen.
- Individueller Auskunftsanspruch (§10 Abs. 1 Satz 3 EntgTranspG)
 - **Auskunft über Entgeltfindung**
 - Kriterien und Verfahren, nach denen individuelles Entgelt festgelegt wurde.
 - Kriterien und Verfahren, nach denen das Entgelt für eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit festgelegt wurde.
 - **Auskunft über Vergleichsentgelt**
 - Durchschnittl. monatlicher Bruttolohn (Median) und zwei weitere Entgeltbestandteile.
 - Nur Entgeltregelungen im Betrieb bzw. beim selben Arbeitgeber.
 - Kein Vergleich verschiedener Gruppen

Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern (Entgelttransparenzgesetz - EntgTranspG) **§ 10 Individueller Auskunftsanspruch**

(1) Zur Überprüfung der Einhaltung des Entgeltgleichheitsgebots im Sinne dieses Gesetzes haben Beschäftigte einen Auskunftsanspruch nach Maßgabe der §§ 11 bis 16. Dazu haben die Beschäftigten in zumutbarer Weise eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit (Vergleichstätigkeit) zu benennen. Sie können Auskunft zu dem durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelt nach § 5 Absatz 1 und zu bis zu zwei einzelnen Entgeltbestandteilen verlangen.

(2) Das Auskunftsverlangen hat in Textform zu erfolgen. Vor Ablauf von zwei Jahren nach Einreichen des letzten Auskunftsverlangens können Beschäftigte nur dann erneut Auskunft verlangen, wenn sie darlegen, dass sich die Voraussetzungen wesentlich verändert haben.

(3) Das Auskunftsverlangen ist mit der Antwort nach Maßgabe der §§ 11 bis 16 erfüllt.

(4) Sonstige Auskunftsansprüche bleiben von diesem Gesetz unberührt.

Mitteilung und Berechnung des Vergleichsentgelts beim individuellen Auskunftsanspruch / EntgTranspG

■ Basis der Vergleichsanalyse

- (1) Auskunft über Vergleichsentgelt nur, sofern es sich um eine Vergleichsgruppe mit **mind. 6 Personen** handelt.
- (2) Berechnung des Jahresentgelts inkl. Sachleistungen für jedes Mitglied der Vergleichsgruppe.
- (3) Berechnung der **durchschnittlichen Monatsentgelte** (Jahresentgelt / Anzahl der Beschäftigungsmonate).
- (4) **Reihung der durchschnittlichen Bruttomonatsentgelte zur Medianberechnung.**

■ Indizwirkung des Auskunftsanspruchs für Schadensersatz / Entschädigung wegen Entgeltungleichheit

- **Beweislastumkehr** bei
 - Verletzung der Pflicht zur Auskunftserteilung (§15 Abs.5 EntgTranspG) gilt auch bei einer Verletzung durch den Betriebsrat, sofern die Verletzung auf Gründen beruht, die der Arbeitgeber zu vertreten hat.
 - Mitteilung der Entgeltungleichbehandlung bzgl. mindestens eines vergleichbaren Mitarbeitenden (BAG – 8 AZR 488/19); in dem der vergleichbare (männliche) Mitarbeiter im Bewerbungsverfahren das der Mitarbeiterin angebotene Gehalt nachweisbar ablehnte.

EntgTranspG: Individualisierung des Auskunftsrechts

- Strukturelle Entgeltungleichbehandlung wird durch Auskunftsanspruch „individualisiert“:
 - Ohne dass ein Auskunftsverlangen besteht (in kleineren Betrieben) keine Pflicht des Unternehmens, aktiv die Entgeltgleichbehandlung zu prüfen.
 - Das Auskunftsverlangen kann für sich bereits eine Hürde darstellen („Querulant“). Insbesondere in Betrieben ohne Betriebsrat.
- Das Auskunftsverlangen wird kaum genutzt:
 - Anspruch nur alle zwei Jahre in Betrieben mit mehr als 200 Mitarbeitenden.
 - Voraussetzung der Vergleichsgruppe: Mindestens **sechs Mitarbeitende des jeweils anderen Geschlechts auf einer gleichwertigen Tätigkeit.**
- Bisherige Wirkungen
 - Frauen verdienen im Jahr 2023 pro Stunde durchschnittlich 18 % weniger als Männer (unbereinigt)
 - Ergebnis: Marginale Änderung seit Beginn der Messung im Jahr 2006 (damals 23%).
 - Baumgartner-Analysen im Auftrag des Bundesfamilienministerium führten im Jahr 2011 zu 20,8% Gender Pay Gap.

EU-Entgelttransparenzrichtlinie: Überblick der Inhalte

■ Transparenzinstrumente

- **Transparenz für Stellenbewerber*innen**
- **Informationspflichten und individuelles Auskunftsrecht im Arbeitsverhältnis**
- **Berichtspflichten**
- **Gemeinsame Stellen-/Entgeltbewertung der Betriebsparteien**



■ Instrumente zur Durchsetzung der Transparenz

- **Umkehr der Darlegungs- und Beweislast**
- **Anspruch auf Schadensersatz und Entschädigung**
- **Einführung von „wirksamen, verhältnismäßigen und abschreckenden Sanktionen“**
- **Verjährungsfrist mind. 3 Jahre**

6. Juni 2023:
Inkrafttretung der EU-
Entgelttransparenz-richtlinie

7. Juni 2026
Pflicht zur Umsetzung der
Richtlinie in nat. Recht

Trotz der Pflicht zur
Umsetzung müssen
nicht alle Regelungen
sofort umgesetzt
werden

Richtlinie Artikel 4: Gleiche Arbeit und gleichwertige Arbeit

- Die Mitgliedstaaten treffen die erforderlichen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Arbeitgeber über Entgeltstrukturen verfügen, die gleiches Entgelt für **gleiche oder gleichwertige Arbeit** gewährleisten.
 - Dies bedeutet: Die Entgeltstrukturen müssen so beschaffen sein, dass anhand **objektiver, geschlechtsneutraler Kriterien** beurteilt werden kann, ob sich die Arbeitnehmer (bezügl. der wahrgenommenen Stelle) in einer **vergleichbaren Situation (Stelle)** befinden.
 - Diese Kriterien umfassen Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen sowie gegebenenfalls etwaige **weitere Faktoren, die für den konkreten Arbeitsplatz oder die konkrete Position relevant sind (Leistung/Performance & Kompetenz).**



Richtlinie Artikel 5 Entgelttransparenz vor der Beschäftigung

Informationsrechte von Stellenbewerber*innen

- Stellenbewerber haben das Recht, vom künftigen Arbeitgeber Informationen über Folgendes zu erhalten:
 - (1) Das auf objektiven, geschlechtsneutralen Kriterien beruhende **Einstiegsentgelt für die betreffende Stelle oder dessen Gehaltsspanne** (Dies bedingt zumindest Gehaltsbänder) bzw. die einschlägigen Bestimmungen des Tarifvertrags, den der Arbeitgeber anwendet.
 - (2) Informationen sind in einer Weise bereitzustellen, dass **fundierte und transparente Verhandlungen über das Entgelt** gewährleistet werden, wie beispielsweise
 - **in einer veröffentlichten Stellenausschreibung,**
 - **vor dem Vorstellungsgespräch oder auf andere Weise.**
 - Der Arbeitgeber darf Bewerber **nicht nach ihrer Entgeltentwicklung** in ihren laufenden oder früheren Beschäftigungsverhältnissen befragen.
 - (3) Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass Stellenausschreibungen und Berufsbezeichnungen geschlechtsneutral sind und Einstellungsverfahren auf nichtdiskriminierende Weise geführt werden.
 - (4) Seit Inkrafttreten des AGG ist letzteres sowieso notwendig, wobei wir immer wieder HR darauf hinweisen, dass Stellen sowieso kein Geschlecht haben.

Richtlinie Artikel 6 und 7 Transparenz bei der Festlegung des Entgelts Informationsrechte im Arbeitsverhältnis

- **Art. 6: Informationspflicht gegenüber Arbeitnehmern, welche Kriterien für die Festlegung ihres Entgelts, ihrer Entgelthöhen und ihrer Entgeltentwicklung verwendet werden.**
 - Die Mitgliedstaaten können Arbeitgeber mit weniger als 50 Arbeitnehmern von der Verpflichtung im Zusammenhang mit der Entgeltentwicklung gemäß Absatz 1 ausnehmen.
 - Dies macht schon Sinn, da der Vergleichsmaßstab dort zu 90% fehlt.
- **Art. 7: Auskunftsrecht eines Arbeitnehmers über ihre individuelle Entgelthöhe; über die durchschnittlichen Entgelthöhen; aufgeschlüsselt nach Geschlecht und für die Gruppen von Arbeitnehmern, die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten.**
 - Arbeitgeber müssen die Auskünfte innerhalb einer angemessenen Frist, in jedem Fall innerhalb von zwei Monaten ab dem Tag, an dem der Auskunftsanspruch geltend gemacht wird, zur Verfügung stellen.
 - Arbeitnehmer dürfen nicht daran gehindert werden, ihr Entgelt offenzulegen, um den Grundsatz des gleichen Entgelts durchzusetzen.
 - Arbeitgeber müssen alle Arbeitnehmer jährlich über ihr Auskunftsrecht und über die Schritte, die der Arbeitnehmer unternehmen muss, um dieses Auskunftsrecht wahrzunehmen, informieren.

Richtlinie Artikel 9: Berichtspflichten

- Arbeitgeber **unterliegen detaillierten Berichtspflichten gegenüber dem eigenen Mitgliedsstaat:**
 - das geschlechtsspezifische Entgeltgefälle;
 - das geschlechtsspezifische Entgeltgefälle bei ergänzenden oder variablen Bestandteilen;
 - das mittlere geschlechtsspezifische Entgeltgefälle;
 - das mittlere geschlechtsspezifische Entgeltgefälle bei ergänzenden oder variablen Bestandteilen;
 - der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die ergänzende oder variable Bestandteile erhalten;
 - der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in jedem Entgeltquartil;
 - Das geschlechtsspezifische Entgeltgefälle zwischen Arbeitnehmern bei Gruppen von Arbeitnehmern, nach dem normalen Grundlohn oder -gehalt sowie nach ergänzenden oder variablen Bestandteilen aufgeschlüsselt.
 - **Staffelung nach Unternehmensgröße:**
 - **250+ Arbeitnehmer: erstmalig bis zum 7. Juni 2027 und in jedem darauf folgenden Jahr.**
 - **150 bis 249 Arbeitnehmer: erstmalig bis zum 7. Juni 2027 und danach alle drei Jahre.**
 - **100 bis 149 Arbeitnehmern: erstmalig bis zum 7. Juni 2031 und danach alle drei Jahre.**
 - **1 bis 99 Arbeitnehmer: auf freiwilliger Basis vorlegbar oder nach Wahl des Mitgliedsstaats Verpflichtung.**

Richtlinie Artikel 9: Berichtspflichten (II)

- Die Richtigkeit der Angaben muss von der Leitungsebene des Arbeitgebers nach Anhörung der Arbeitnehmersvertreter bestätigt werden.
- Die Mitgliedsstaaten veröffentlichen die Informationen. Alternativ kann der Arbeitgeber die Informationen auf seiner Website veröffentlichen oder sie auf andere Weise öffentlich zugänglich machen.
- Arbeitnehmer, Arbeitnehmersvertreter, Arbeitsaufsichtsbehörden und Gleichbehandlungsstellen haben das Recht, von Arbeitgebern zusätzliche Klarstellungen und Einzelheiten zu allen bereitgestellten Daten, einschließlich Erläuterungen zu etwaigen geschlechtsspezifischen Entgeltunterschieden, zu verlangen.

Was ist zu tun?

Wenn eine Ungleichbehandlung festgestellt wird:	Welche Art von Entgeltstruktur soll eingeführt werden?	Einführung der Entgeltstruktur:
<p>1. Welche Art von Abhilfemaßnahme ist erforderlich (z. B. zusätzliche Geldleistung/Sachleistung)?</p> <p>2. Wie kann die Ungleichbehandlung beseitigt werden? Einseitig? Mit dem Arbeitnehmer gemeinsam oder nur mit dem Betriebsrat?</p>	<p>1. Grading-System bei Fehlen eines Betriebsrats</p> <p>2. Grading-System bei vorhandenem Betriebsrat (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG)</p> <p>3. Anwendung eines Tarifvertrags</p>	<p>1. Gibt es Beteiligungsrechte der Arbeitnehmervertreter im Rahmen der Umsetzung der Entgeltstruktur?</p> <p>2. Wenn ja, welche Beteiligungsrechte werden ausgelöst und wie lange kann das Verfahren dauern (best case / worst case scenario)?</p>

Richtlinie Artikel 10: Gemeinsame Entgeltbewertung

- Ein Arbeitgeber muss mit der Arbeitnehmervertretung eine **gemeinsame Stellen-/Entgeltbewertung** vornehmen, wenn die folgenden Voraussetzungen im Rahmen der Berichterstattungspflicht vorliegen:
 - Aus der Berichterstattung über das Entgelt ergibt sich ein Unterschied bei der durchschnittlichen Entgelthöhe von in Höhe mehr als 5 Prozent in einer Gruppe von Arbeitnehmern.
 - Der Arbeitgeber kann einen solchen Unterschied bei der durchschnittlichen Entgelthöhe nicht auf der Grundlage objektiver, geschlechtsneutraler Kriterien rechtfertigen (bereinigte versus unbereinigte Entgeltlücke).
 - Der Arbeitgeber hat einen solchen ungerechtfertigten Unterschied bei der durchschnittlichen Entgelthöhe innerhalb von sechs Monaten nach dem Tag der Berichterstattung über das Entgelt nicht korrigiert.

Richtlinie Artikel 10: Gemeinsame Entgeltbewertung (II)

- Was ist Inhalt der gemeinsamen Entgeltbewertung je Mitarbeitergruppe?
 - (1) Analyse des Anteils der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
 - (2) Informationen über die durchschnittlichen Entgelthöhen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie über ergänzende oder variable Bestandteile
 - (3) etwaige Unterschiede bei den durchschnittlichen Entgelthöhen zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern
 - (4) die Gründe für solche Unterschiede bei den durchschnittlichen Entgelthöhen, gegebenenfalls auf der Grundlage objektiver und geschlechtsneutraler Kriterien, wie von den Arbeitnehmervertretern und dem Arbeitgeber gemeinsam festgestellt.
 - (5) den Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, denen eine Verbesserung beim Entgelt nach ihrem Wiedereinstieg nach Mutterschafts- oder Vaterschaftsurlaub, Elternurlaub oder Urlaub für pflegende Angehörige, gewährt wurde, wenn es eine solche Verbesserung in der einschlägigen Gruppe von Arbeitnehmern während des Zeitraums, in dem der Urlaub in Anspruch genommen wurde, gegeben hat;
 - (6) Maßnahmen zur Beseitigung von Entgeltunterschieden, wenn diese nicht auf der Grundlage objektiver, geschlechtsneutraler Kriterien gerechtfertigt sind;
 - (7) eine Bewertung der Wirksamkeit von Maßnahmen aus früheren gemeinsamen Entgeltbewertungen.

Wird eine Stellen-/Entgeltbewertung und Einführung der Entgeltstruktur erst mit Inkrafttreten der Richtlinie erforderlich?

- Nein, denn

Wie lässt sich die Vermutung denn noch widerlegen?

Unternehmen müssen **transparente Vergütungssysteme** basierend auf **objektivierbaren und zulässigen Kriterien** aufstellen.
Die Vergütungsentscheidung muss auf Grundlage der Kriterien dokumentiert werden.

BAG vom 16.2.2023 - 8 AZR 450/21

- Das niedrigere Entgelt einer Arbeitnehmerin ggü. einem vergleichbaren Arbeitnehmer indiziert eine Ungleichbehandlung (§ 3 EntgTranspG, § 22 AGG).
- Zur Widerlegung der Vermutung kann sich Arbeitgeber nicht auf besseres Verhandlungsgeschick des Arbeitnehmers berufen.
- Anspruch auf Gehaltsanpassung, Nachzahlung und Entschädigung (§ 15 Abs. 2 AGG).



Mitbestimmung des BR für Arbeitsentgelte im Anwendungsbereich von § 87 Abs. 1 BetrVG

■ Der Regelungsrahmen

§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG:

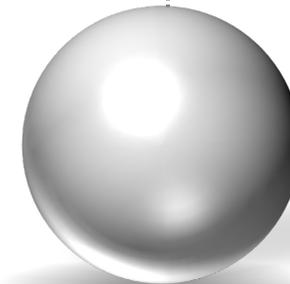
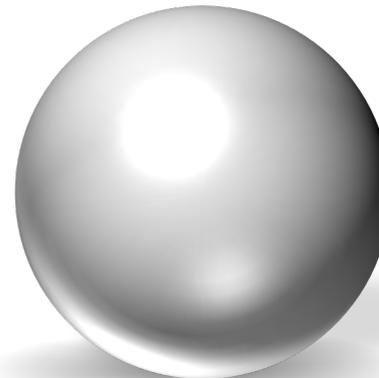
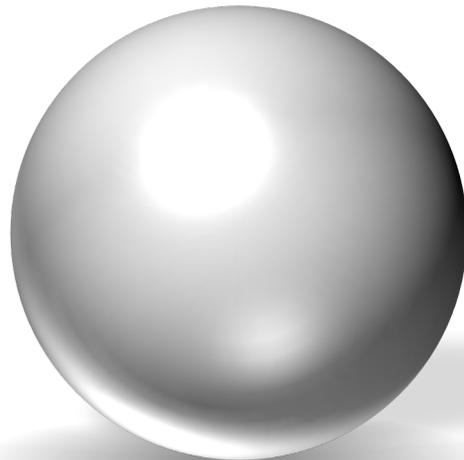
Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere Entlohnungsmethoden [...]

Klassiker - betriebliche Vergütungsordnung:

- Anzahl Grades/Funktionsstufen
- Kriterien und typische Tätigkeiten
- Aufbau Grades/Funktionsstufen
 - Festlegung Merkmale
- Abstände zwischen Grades/Funktionsstufen

Nicht erfasst durch Mitbestimmung in Form einer Betriebsvereinbarung:

- konkrete Höhe des ind. Arbeitsentgelts (BAG v.28.02.2006 - 1 ABR 4/05)



Entgelttransparenzrichtlinie Artikel 15 und 16

■ Artikel 15: Unterstützung von Arbeitnehmern

- Arbeitnehmervetreter dürfen sich an Verwaltungs- oder Gerichtsverfahren bzgl. der Verletzung der Entgeltgleichbehandlung beteiligen.
- Bei Zustimmung eines Arbeitnehmers, der benachteiligt wurde oder sein könnte, können die Arbeitnehmervetreter im Namen oder zur Unterstützung dieser Person handeln.

■ Artikel 16: Anspruch auf Schadensersatz und Entschädigung

- Arbeitnehmer haben ein Recht auf vollständigen Schadensersatz oder vollständige Entschädigung.
 - Schadensersatz und Entschädigung sollen eine „abschreckende und angemessene Art und Weise“ des Schadensersatzes / der Entschädigung beinhalten.
 - Erfasst sind insbesondere
 - die vollständige Nachzahlung entgangener Entgelte und damit verbundener Boni oder Sachleistungen
 - Schadensersatz für entgangene Chancen,
 - immateriellen Schaden,
 - Verzugszinsen.
- Verjährungsfrist: 3 Jahre (ggfs. kürzere Ausschlussfristen).

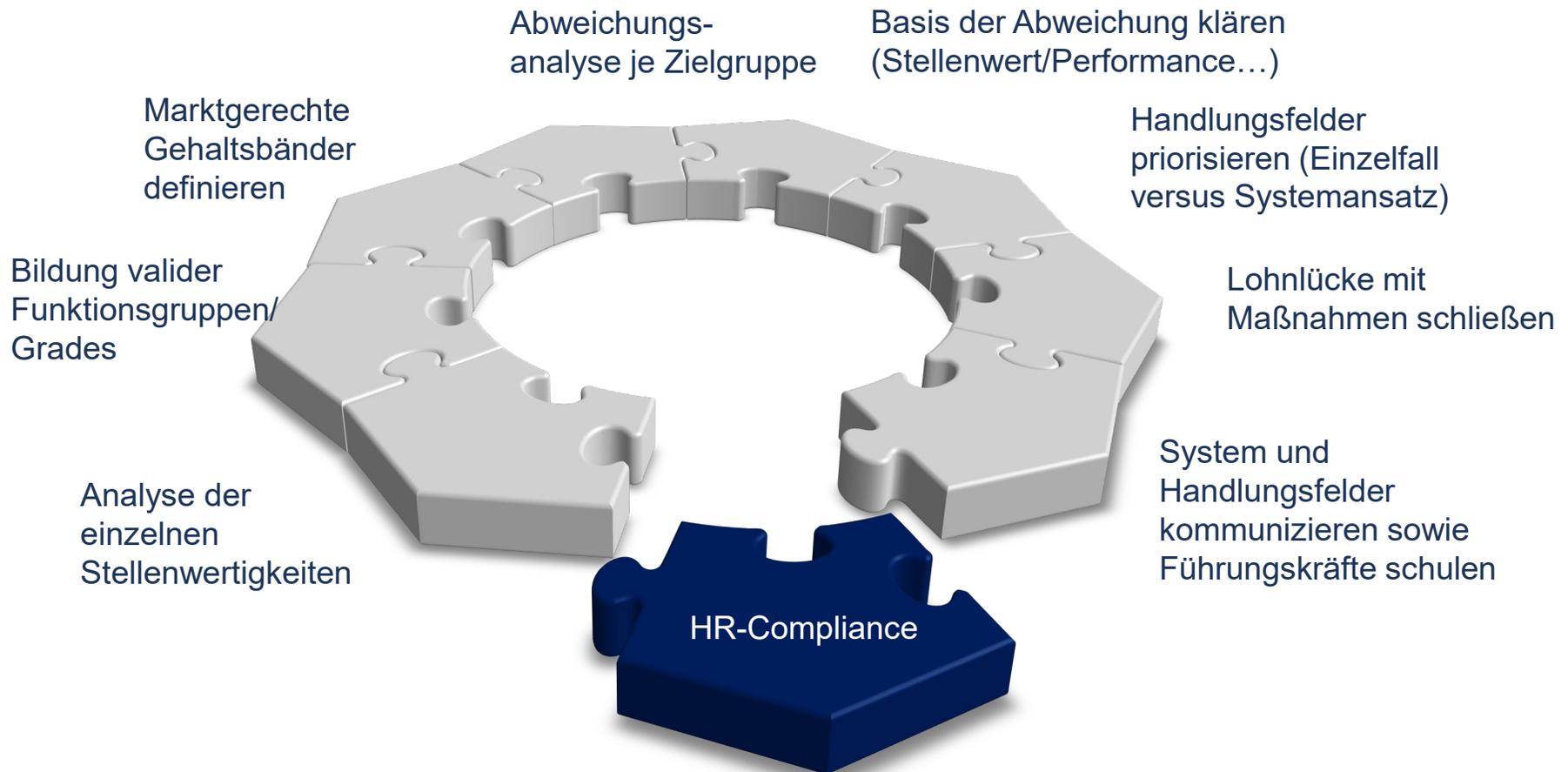
Entgelttransparenzrichtlinie Artikel 19

- **Artikel 19 Nachweis für gleiche oder gleichwertige Arbeit**
 - Bei der Bewertung, ob Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten, ist die Bewertung, ob sich die Arbeitnehmer in einer vergleichbaren Situation befinden, nicht auf Situationen beschränkt, in denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für denselben Arbeitgeber arbeiten, sondern wird auf eine einheitliche Quelle, die die Entgeltbedingungen festlegt, ausgeweitet.
- Damit wird ganz klar bestimmt, dass der Vergleich nicht auf gleiche Stellen innerhalb einer OE, sondern auf gleichwertige Stellen im Unternehmen erweitert wird.
- Damit müssen die in einer Funktionsstufe/Grade zusammengefassten Stellen hinsichtlich der Gender Pay Gap in die Analyse einbezogen werden.



Artikel 17 Sonstige Abhilfemaßnahmen	Artikel 18 Verlagerung der Beweislast	Artikel 23 Sanktionen	Artikel 24 öffentl. Aufträge
<p>(1) Die Mitgliedstaaten stellen sicher, dass die zuständigen Behörden oder nationalen Gerichte im Falle einer Verletzung von Rechten oder Pflichten im Zusammenhang mit dem Grundsatz des gleichen Entgelts im Einklang mit dem nationalen Recht auf Antrag der klagenden Partei und zulasten der beklagten Partei Folgendes anordnen können:</p> <p>a) die Unterlassung der Verletzung; ...</p> <p>b) die Ergreifung von Maßnahmen zur Sicherstellung, dass die Rechte oder Pflichten im Zusammenhang mit dem Grundsatz des gleichen Entgelts erfüllt werden.</p> <p>(2) Kommt eine beklagte Partei einer Anordnung nach Absatz 1 nicht nach, so stellen die Mitgliedstaaten sicher, dass ihre zuständigen Behörden oder nationalen Gerichte in der Lage sind, gegebenenfalls Zwangsgelder zu verhängen, um die Erfüllung sicherzustellen.</p>	<p>(1) Die Mitgliedstaaten ergreifen im Einklang mit ihrem nationalen Justizsystem geeignete Maßnahmen, um sicherzustellen, dass in Fällen, in denen Arbeitnehmer, die sich durch die Nichtanwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts in ihren Rechten für verletzt halten, bei einer zuständigen Behörde oder einem nationalen Gericht Tatsachen glaubhaft machen, ...</p> <p>(2) Die Mitgliedstaaten stellen sicher, dass in Verwaltungs- oder Gerichtsverfahren in Bezug auf mutmaßliche unmittelbare oder mittelbare Entgeltdiskriminierung, ... der Arbeitgeber nachweisen muss, dass keine derartige Diskriminierung vorliegt.</p> <p>(3) Diese Richtlinie lässt das Recht der Mitgliedstaaten unberührt, eine günstigere Beweislastregelung für einen Arbeitnehmer vorzusehen, der in Bezug auf eine mutmaßliche Verletzung von Rechten und Pflichten im Zusammenhang mit dem Grundsatz des gleichen Entgelts ein Verwaltungsverfahren oder ein Gerichtsverfahren anstrengt.</p>	<p>(1) Die Mitgliedstaaten erlassen Vorschriften über wirksame, verhältnismäßige und abschreckende Sanktionen, die bei Verletzungen der Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit dem Grundsatz des gleichen Entgelts zu verhängen sind. ...</p> <p>(2) Die Mitgliedstaaten stellen sicher, dass die in Absatz 1 genannten Sanktionen eine tatsächlich abschreckende Wirkung bei Verletzungen der Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit dem Grundsatz des gleichen Entgelts gewährleisten. ...</p> <p>(3) Bei den in Absatz 1 genannten Sanktionen ist allen relevanten erschwerenden oder mildernden Umständen Rechnung zu tragen, ...</p> <p>(4) Die Mitgliedstaaten stellen sicher, dass für wiederholte Verletzungen der Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit dem Grundsatz des gleichen Entgelts spezifische Sanktionen Anwendung finden.</p> <p>(5) Die Mitgliedstaaten treffen alle erforderlichen Maßnahmen, um sicherzustellen, dass die Sanktionen gemäß diesem Artikel in der Praxis wirksam angewendet werden.</p>	<p>1) Zu den geeigneten Maßnahmen, die die Mitgliedstaaten im Einklang mit Artikel 30 Absatz 3 der Richtlinie 2014/23/EU, Artikel 18 Absatz 2 der Richtlinie 2014/24/EU und Artikel 36 Absatz 2 der Richtlinie 2014/25/EU ergreifen, gehören Maßnahmen, mit denen sichergestellt wird, dass Wirtschaftsteilnehmer bei der Ausführung von öffentlichen Aufträgen oder Konzessionen ihre Pflichten betreffend den Grundsatz des gleichen Entgelts einhalten.</p> <p>(2) Die Mitgliedstaaten prüfen, öffentlichen Auftraggeber gegebenenfalls zu verpflichten, Sanktionen und Kündigungsbedingungen einzuführen, um die Wahrung des Grundsatzes des gleichen Entgelts bei der Ausführung von öffentlichen Verträgen und Konzessionen zu gewährleisten. ... können öffentliche Auftraggeber einen Wirtschaftsteilnehmer von der Teilnahme an einem Vergabeverfahren ausschließen oder von den Mitgliedstaaten dazu angewiesen werden...</p>

To Do's für Arbeitgeber. Vorausschauende HR Compliance



Jedes Unternehmen das über ein valides Karriere- / Anforderungs- und Leistungsmanagement incl. marktgerechten Gehaltsbändern verfügt, wird die potentiellen Risiken aus der Entgelttransparenzrichtlinie ohne Probleme beherrschen.



Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie Implikationen für Ihr Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement

HR Strategy

Talent &
Performance
Management

Compensation-
Management

Job-Evaluation &
Career-Grading

Flexible Benefit
Solutions

www.baumgartner.de

Dr. Fratschner . Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH . +49 (40) 28 41 64 - 22

Baumgartner & Partner führt keine Rechtsberatungen durch.

Baumgartner & Partner ist



- Partner des Bundesfamilienministeriums



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend



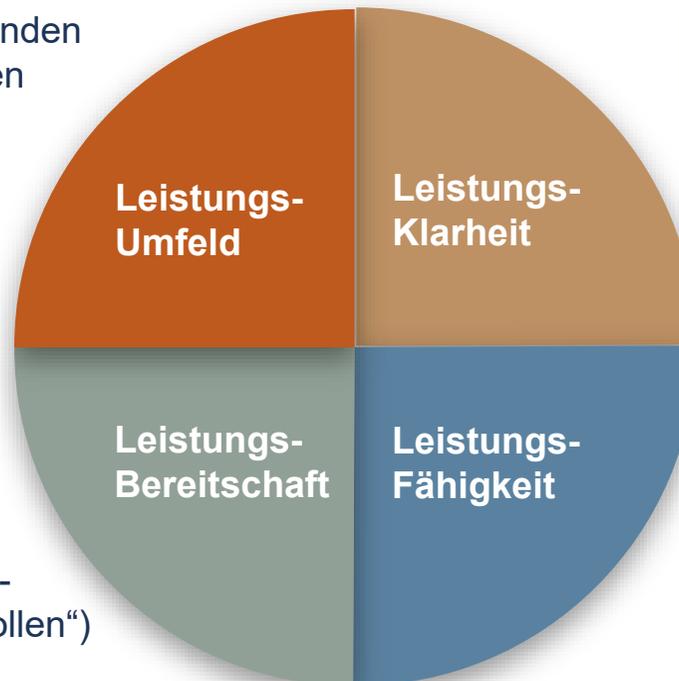
Friendly Feedback

Das Baumgartner & Partner-Basismodell für exzellente Performance

Erfolgreiches Anforderungs-, Performance- und Vergütungsmanagement

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)

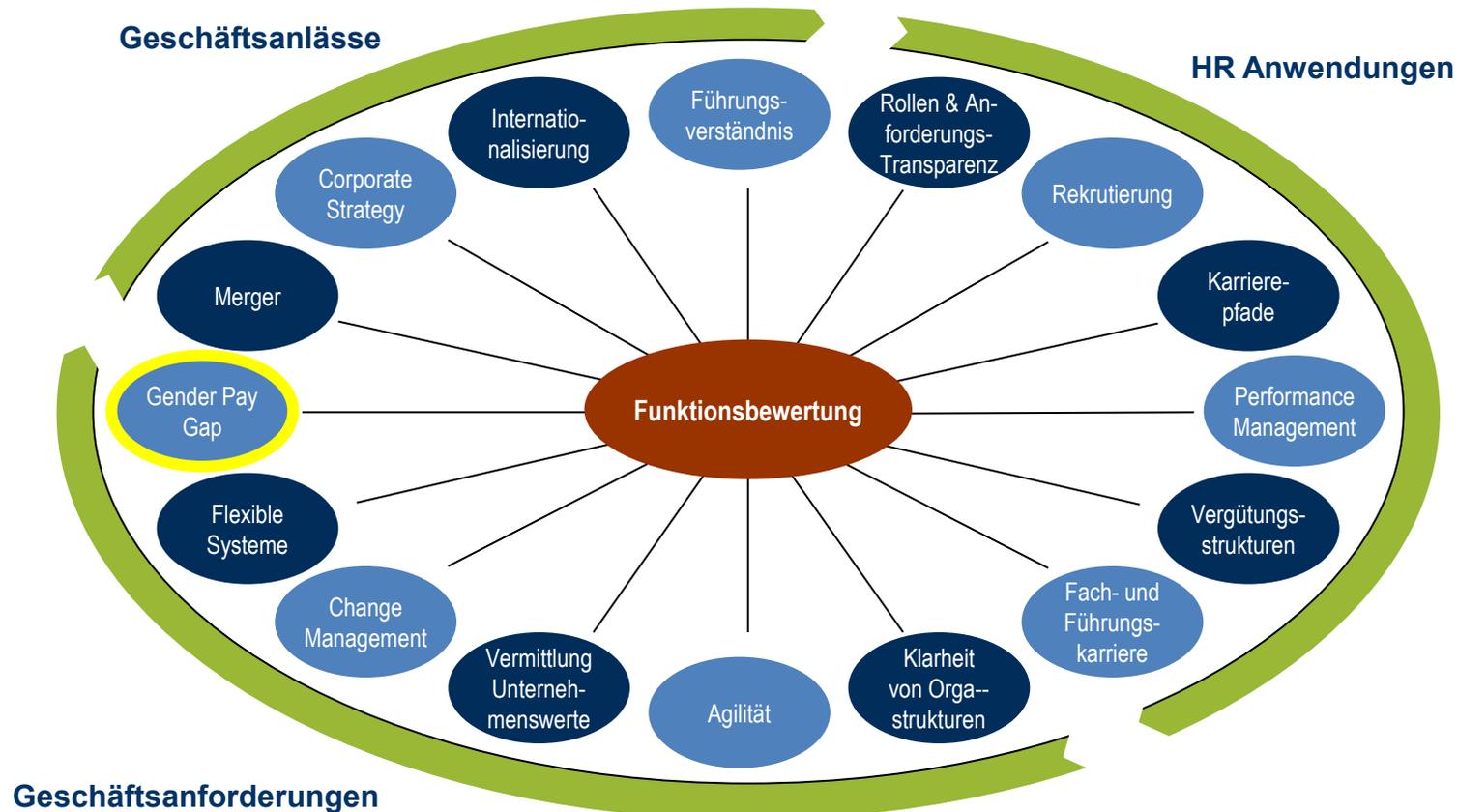
Klarheit von Zielen, Strategien und **Anforderungen** („sollen“)



Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

Stellenwertigkeiten als Ordnungsrahmen für verschiedene personalpolitische Instrumente



Perspektiven bei der Gestaltung wertorientierter Vergütungssysteme im Kontext der unterschiedlichen Transparenzthemen

Die Gradingstruktur und Vergütungsrichtlinien bilden einen transparenten und nachhaltigen Rahmen für **nachhaltig flexible Vergütungsentscheidungen**

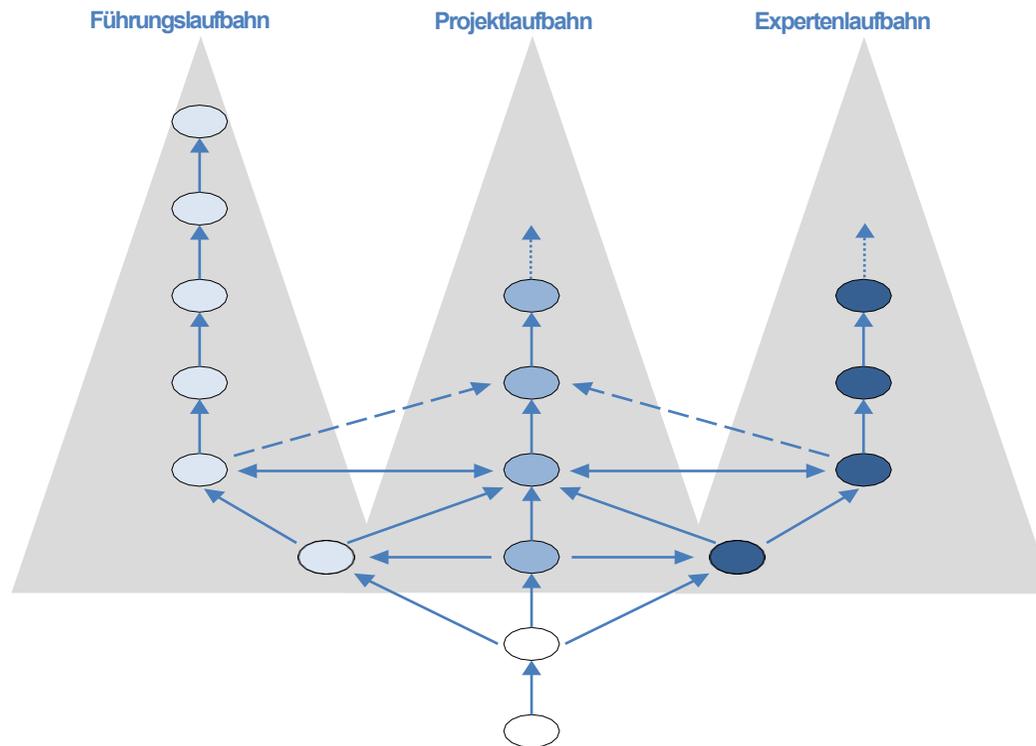


Transparente Entwicklung der Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere

- Stellenbewertung liefert den Rahmen, um Karrieresysteme nachvollziehbar zu machen.
- Zusammen mit Online-Lösungen wie dem HR Online Manager können Stellenprofile und Karrieren gezielt definiert und analysiert werden. Und das online und auf Knopfdruck.

Grading (illustrativ)

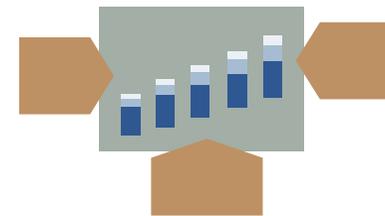
20
19
18
17
16
15
14
13
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1



Modernes Stellenbewertungssystem (offline & online) sichert Akzeptanz

Zeitgemäße Bewertungskriterien (offline und online) fördern hohe Akzeptanz

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Mgt.- bzw. Koordinationskompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraum
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung



Charakteristika der Methodik:

- » strategiekonform
- » stellenbezogen
- » mitarbeiterneutral
- » pragmatisch
- » wenig aufwendig
- » intern / extern vergleichbar
- » nachvollziehbar
- » leicht zu pflegen
- » gute Akzeptanz

Modernes Stellenbewertungssystem (offline & online) sichert Akzeptanz

Vorformulierte Skalen von der niedrigsten bis zur höchsten Anforderungsstufe garantieren schnellen Einsatz der Bewertungssystematik bei hoher Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Anforderungen einer Stelle, einen gegebenen Denkprozess durch analytisches und kreatives Denken auszuführen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Kriterium auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

Der Denkrahmen einer Stelle und die damit korrespondierende geforderten Problemlösungen werden bestimmt durch die:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardisierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und -methoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung möglicher Lösungsvarianten,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

Je höher der Standardisierungsgrad und je größer die Zahl der benötigten Schritte und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkrahmen. Je breiter die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsvarianten oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesetzt sind, desto breiter der auszufüllende Denkrahmen. Unabhängig von dem stufen-spezifischen Bewerthema wie den Verbesserungsmaßnahmen eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenverschiebung oder hierarchische Ebenen können im Unternehmen durchaus gefordert sein, um gleichen Denkrahmen auszuführen. Vom analytischen Konzepten ist es jedoch nur sehr selten vorkommen, dass eine untergeordnete Stelle gefordert wird, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als die übergeordnete Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Mitsprache Befähigung (Werte A, B und C) herangezogen werden. Wenn an einer Stelle bezüglich der geforderten Anforderungen gesetzt werden, kann es nicht sinnvoll sein, in einer breiten Denkrahmenszuweisung - und umgekehrt.

Level	Definition	Erläuterung
10	D Die Stelle ist als Routinearbeit zu verstehen. In der Regel werden die Anforderungen und Standardvorgaben an der Stelle durch Übertragung von Aufgaben erfüllt.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
12	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
14	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
16	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
19	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
23	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
27	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
32	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
37	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
44	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
52	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
61	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
72	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
85	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung
100	Standardisierte Aufgaben im Rahmen der übertragenen Aufgaben/Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	• einfache Aufgaben • keine Verantwortung • keine Entscheidungsfindung

Bewertungsskala

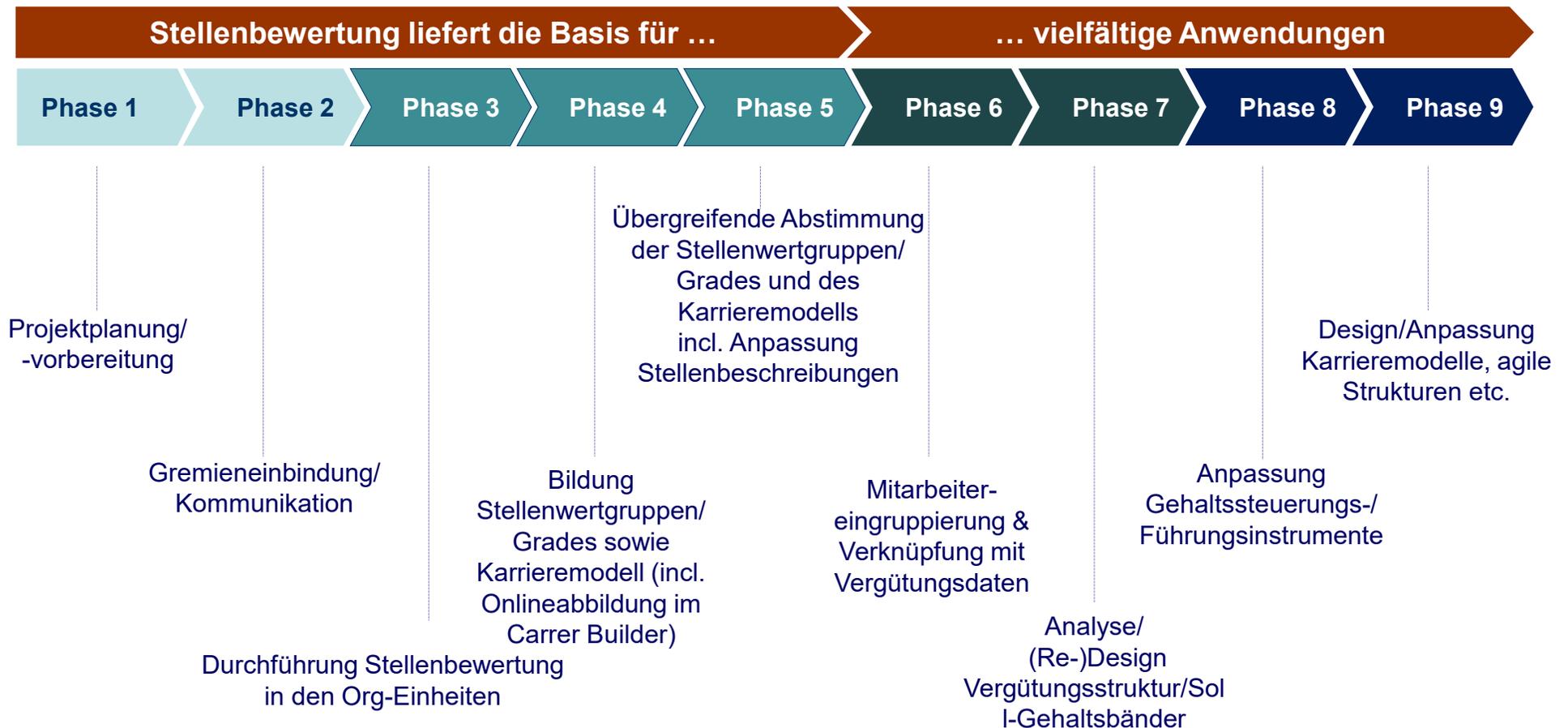
A Diese Skala beschreibt die Anforderungen an die Stelle, einen gegebenen Denkprozess durch analytisches und kreatives Denken auszuführen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Kriterium auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

B Diese Skala beschreibt die Anforderungen an die Stelle, einen gegebenen Denkprozess durch analytisches und kreatives Denken auszuführen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Kriterium auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

C Diese Skala beschreibt die Anforderungen an die Stelle, einen gegebenen Denkprozess durch analytisches und kreatives Denken auszuführen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Kriterium auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

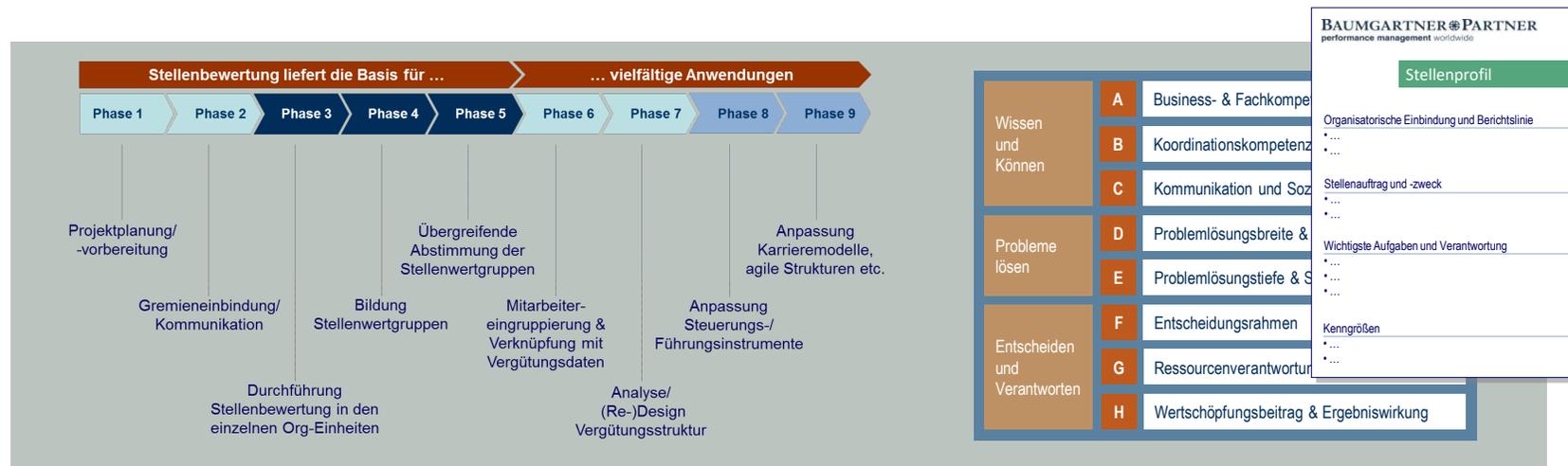
D Diese Skala beschreibt die Anforderungen an die Stelle, einen gegebenen Denkprozess durch analytisches und kreatives Denken auszuführen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Kriterium auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

Neun Projektphasen zur erfolgreichen Bewältigung der Anforderungen aus der EU-Entgelttransparenzrichtlinie



Phase 1: Projektplanung und –vorbereitung

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

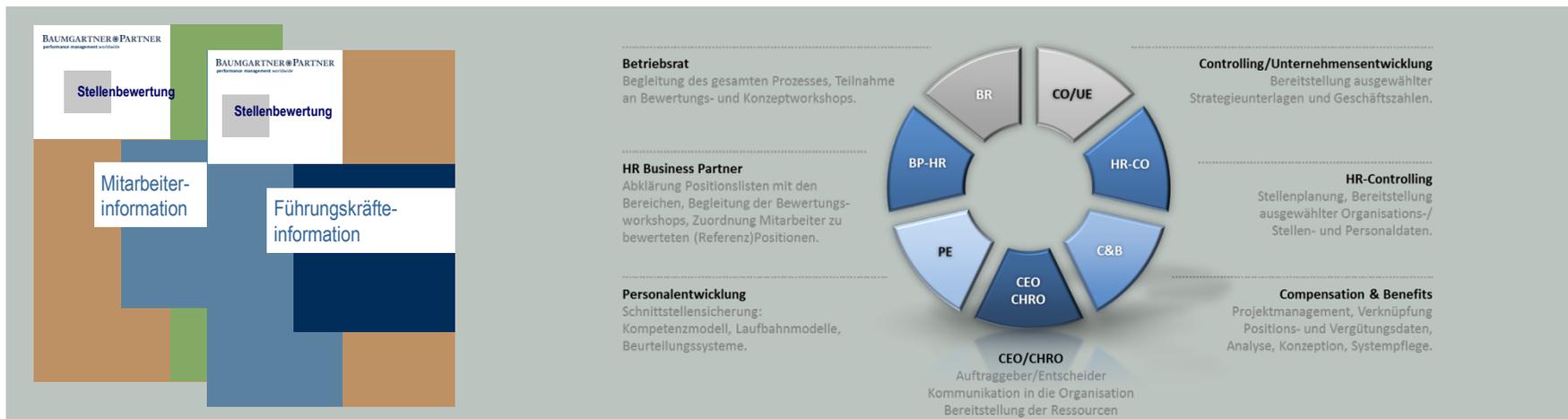


1 Phase

- Projektfeinplanung, Organisationsanalyse, Sichtung der vorhandenen Stellenprofile und Spezifizierung einzubeziehender/verfügbarer Kennzahlen
- Festlegung der zu bewertenden Funktionsfamilien und Stellentypen
- Kundenspezifische Eichung der B&P-Bewertungsmethodik
- Kundenspezifische Begriffsanpassung

Phase 2: Gremien-, Mitarbeiter- und Führungskräfteinformation

Klare Kommunikation sorgt für Akzeptanz

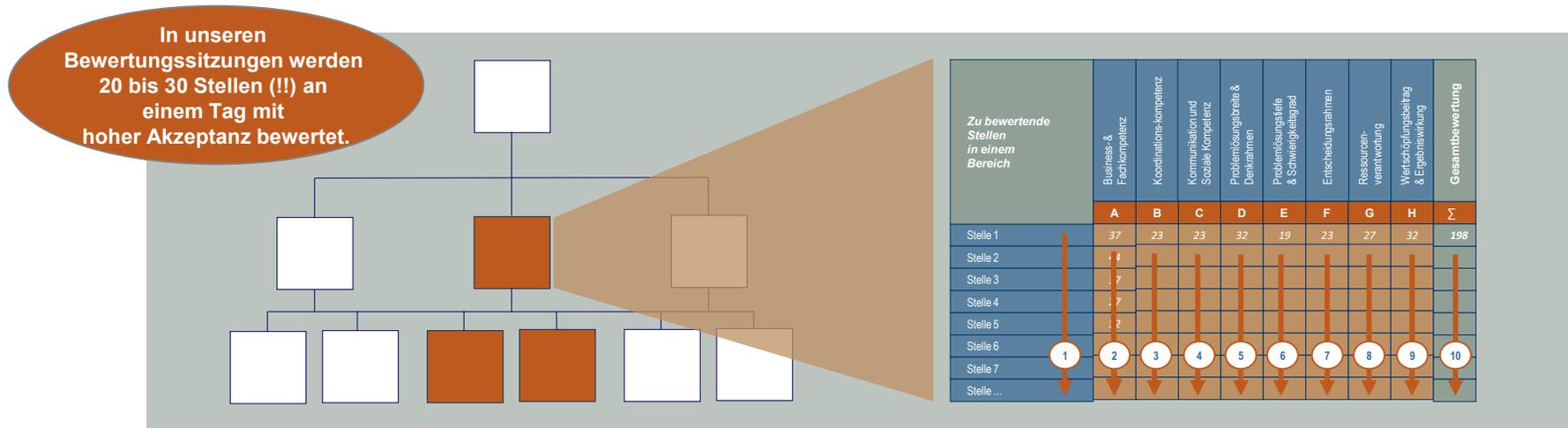


2 Phase

- HR-Workshop: Methodik und Prozess der Funktions- bzw. Stellenbewertung
- BR-Workshop: Methodik und Prozess der Funktions- bzw. Stellenbewertung
- Customizing der zielgruppenspezifischen Projektinformationen zur
 - Vorbereitung der in die Bewertung aktiv einbezogenen Führungskräfte
 - Information und Steuerung der Erwartungshaltungen der Führungskräfte-, Projektmanager und Mitarbeiter, deren Stellen bewertet werden

Phase 3: Stellenbewertung online (HR Online Manager) oder im Workshop

Bewertung in und über die Organisationseinheiten



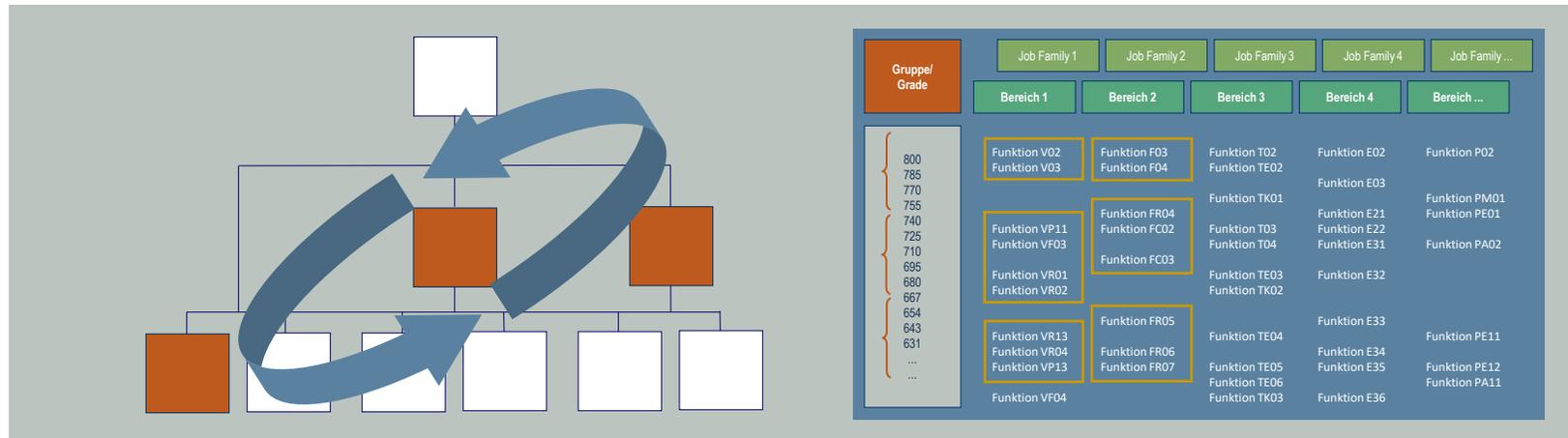
3

Phase

- Kurzreview der jeweils zu bewertenden Organisationseinheit und Stellen/Rollen mit der verantwortlichen Führungskraft/den verantwortlichen Führungskräften.
- Erläuterung der Bewertungsmethodik und jeder einzelnen Bewertungsskala.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen/Rollen anhand des Kriteriums A.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen/Rollen anhand des Kriteriums B, danach C usw. bis H.
- Addition, Durchsprache und Finetuning der bereichsinternen Stellen-/Rollenwertigkeiten.

Phase 4: Quervergleich: Design von Stellenwertgruppen/Karrierestufen

Quervergleich aller Stellen über alle Organisationseinheiten und Karrieren



4_{/1} Phase

- Aufbereitung und Analyse der Bewertungsergebnisse aus den einzelnen Führungsbereichen und Organisationseinheiten im Quervergleich
- Workshop: Bewertung der Vor- und Nachteile alternativer Gestaltungsmodelle
- Ergebnis: Vorschlag von Stellenwertgruppen (Grades/Verantwortungsstufen) zur Abgrenzung und Differenzierung der Stellen anhand primär der Stellenwertigkeiten (Bewertungspunkte) sowie der Karriereoptionen in der Fach- und Führungskarriere.
- Erste Analyse der Entgeltstrukturen im Gesamtunternehmen (Realitätscheck)

Das Karrieremodell / Ihr Ergebnis aus jedem Stellenbewertungsprozess

Valide Karrierewege sind die Basis für transparente Gehaltsbänder



4_{/2} Phase

- Das Design des Karrieremodells als eines der wesentlichen Ergebnisse von Stellenbewertung und Quervergleich wird entworfen
- Alternativ können die einzelnen Grades und Career Levels beschrieben und ausformuliert werden
- Zusätzlich ist es möglich, das Karrieremodell im Kundenaccount des HR Online Manager zu hinterlegen, sodass jederzeit auch online die Lage einer Stelle im Karrieresystem überprüft werden kann.

Phase 5: Stellenbeschreibungen optimieren

Moderne Anforderungsprofile sind auf Basis der Stellenbewertungen auf Knopfdruck erstellt



5 (Option) Phase

- Auf Basis der Bewertung der Stellen kann für jede Referenzstelle/Grade/Karrierestufe ein ausformuliertes Anforderungsprofil für alle acht Kriterien erstellt.
- Die Basisanforderung (Definition) entsteht aus dem Bewertungsprozess in HR Online Manager. Die weiteren Anmerkungen entstehen auf Basis der Beantwortung der stellenspezifischen Fragen (roter Text)
- Ihr Vorteil: Es liegen nicht nur Bewertungsergebnisse (Punkte) vor. Vielmehr kann aus dem Bewertungsprozess heraus die Qualität von Stellen-/Rollen- und Anforderungsprofilen über alle Karrierewege qualitativ deutlich verbessert werden.

Phase 6: Verknüpfung der Stellenwerte & Grades mit Vergütungsdaten

Handlungsfelder werden durch Spreizungsanalysen sofort sichtbar

Unternehmen	ABC Unternehmen	JKL Unternehmen	MNO Unternehmen
Umsatz	1.111	5.555	2.222
Personal	100	500	200
Umsatz/Personal	11.11	11.11	11.11

Stufe	TG7	TG8	AT 1	AT 2	AT 3	AT 4	0	0
Min	80.391 €	83.911 €	86.826 €	110.258 €	146.204 €	146.204 €	0	0
Q 1	151.229 €	165.429 €	176.485 €	194.978 €	200.745 €	242.911 €	0	0
Median	50.888 €	54.999 €	67.750 €	77.978 €	74.804 €	121.734 €	0	0
Q 3	89.738 €	95.658 €	99.888 €	109.978 €	104.735 €	132.911 €	0	0
Max	30.085 €	40.322 €	48.264 €	64.264 €	83.988 €	100.811 €	0	0

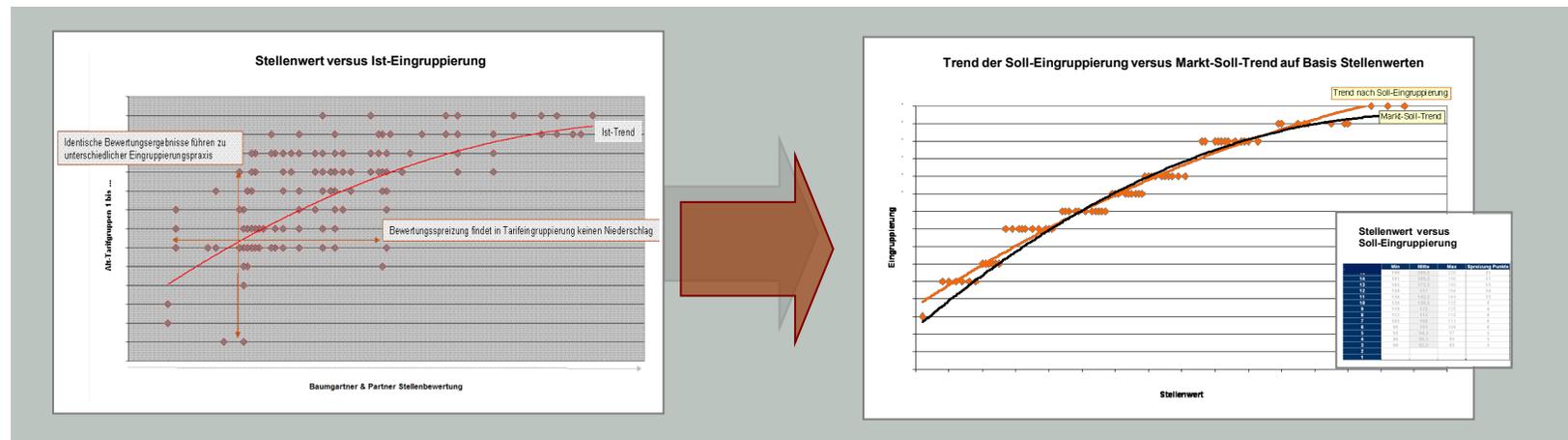
Stufe	Abweichung (%)
Junior	5%
Professional I	11%
Gesamt-projektleder I	-9%
Gesamt-projektleder II	-13%
Manager I	-2%
Manager II	21%
Manager III	-2%

6_{/1} Phase

- Zuordnung der Mitarbeiter zu den bewerteten Stellen und Verknüpfung der Bewertungsdaten mit den Vergütungsdaten der Stelleninhaber
- Definition und Abgrenzung der zu analysierenden internen Vergütungsdaten
- Abweichungsanalysen intern nach Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Ausbildung...
- Verknüpfung der internen Stellenbewertungsdaten

Phase 6: Anforderungsgerechtigkeit der Eingruppierung klären

Sind die Entgeltgruppenzuordnungen anforderungsgerecht? Wie sollte das Soll-EG-Modell aussehen?



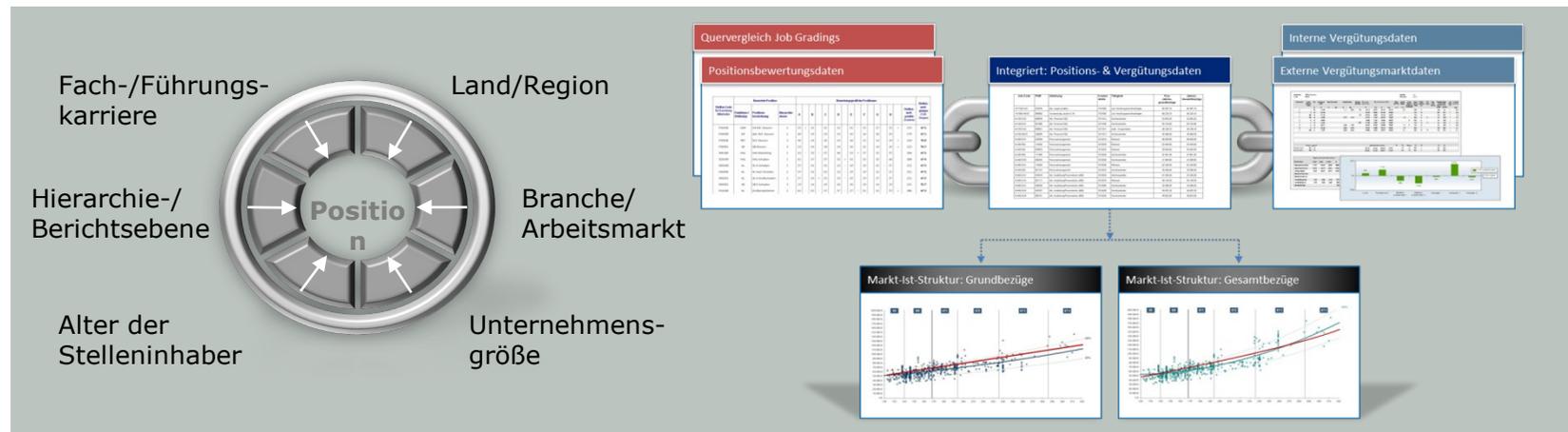
6_{1/2}

Phase

- Gegenüberstellung von Stellenwert (x-Achse) und aktuellen Funktions-/ Tarifeingruppierungen (y-Achse)
- Analyse der „Schieflagen“ auf horizontaler und vertikaler Ebene
- Identifikation der Bereiche mit den größten Handlungsbedarfen und Anpassungsnotwendigkeiten
- Entwicklung alternativer Anpassungsszenarien

Phase 7: Online-Analyse der Marktgerechtigkeit der Vergütung

Alle Stellen können online auf die „Marktgerechtigkeit der Vergütung“ untersucht werden

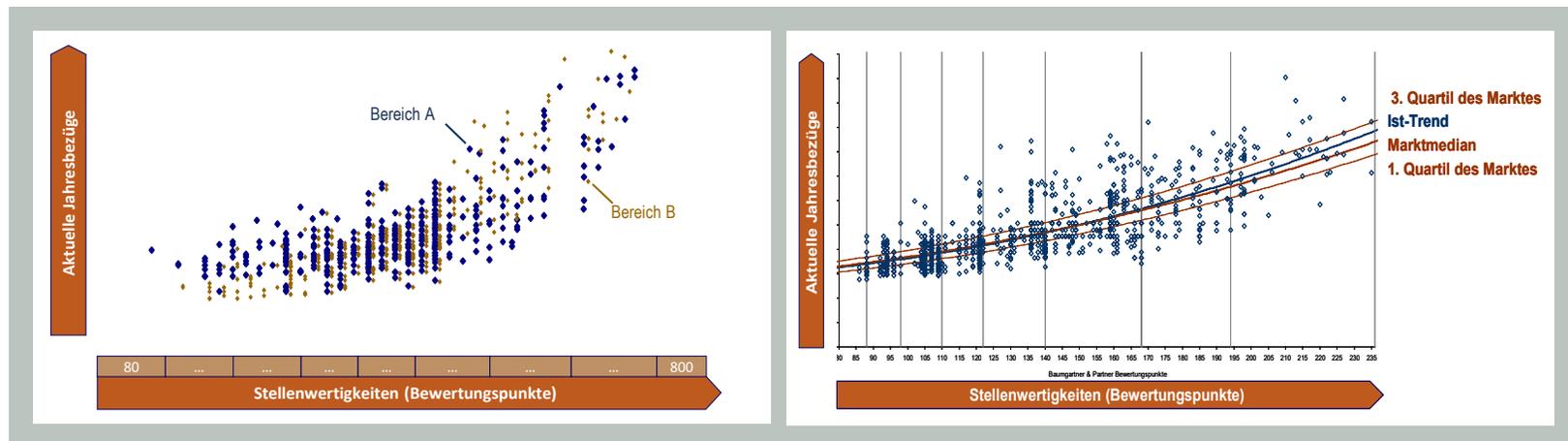


7 /1 Phase

- Alle Marktgehaltsanalysen basieren auf der Marktgehaltsdatenbank von Baumgartner & Partner und HR Online Manager
- Alle Marktgehaltsanalysen können analytisch (Basis: Mittlere Marktvergütung für Stellenwert X) als auch auf Basis weiterer Daten wie Unternehmensgröße, Branche, Region, Alter des Stelleinhaber etc. realisiert werden.
- Auf Basis der Marktgehaltsanalyse unter www.hronlinemanager.com können für alle Organisationsbereiche, Job-Families oder spez. Stellen Marktvergütungswerte im Detail analysiert werden.

Phase 7: Analyse der Vergütungsstruktur über „Punkteanalysen“

Einzelne Stellenwerte schaffen Klarheit in der Ist-/Marktgehaltsanalyse

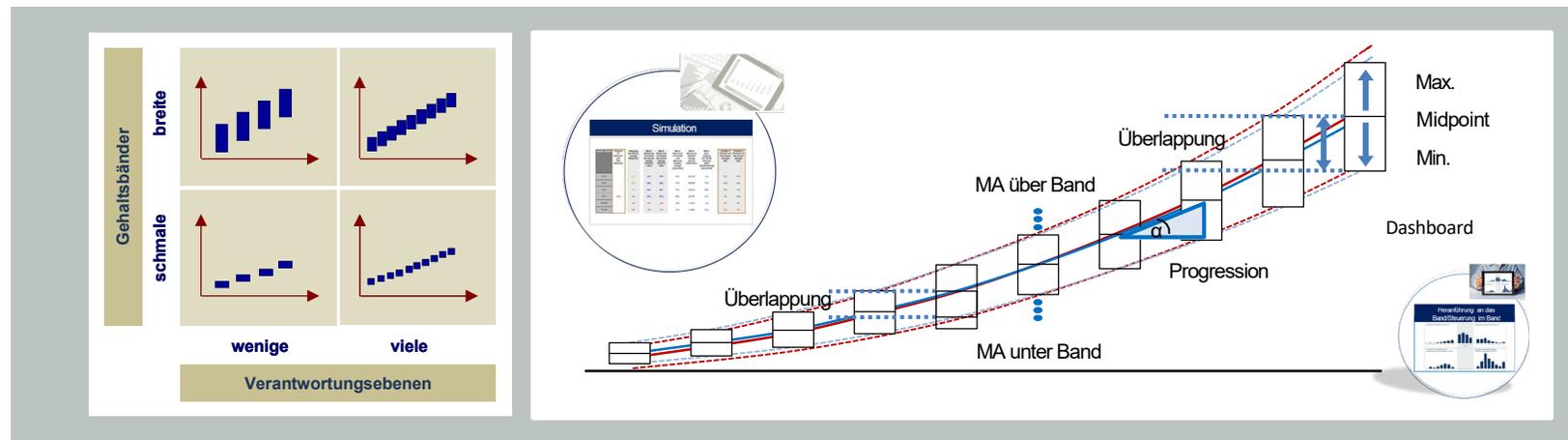


7 / 2 Phase

- Visualisierung der internen und externen Entgeltstrukturen anhand von Strukturschaubildern (Punktwolken und Trendkurven)
- Analyse der Ist- und Marktstruktur der Jahresbezüge nach Stellenwertigkeiten (Punkten) und Stellenwertgruppen (Grades sowie Karriere-/Verantwortungsstufen)
- Bewertung der vorhandenen Vergütungsstruktur (z. B. Vergütungsbestandteile, Marktvergleich, Streuung, Überlappung, ...)

Phase 7: Soll-Gehaltsbänder orientieren sich an der Ist- und Marktlage

Spreizung, Anstieg und Überlappung klären

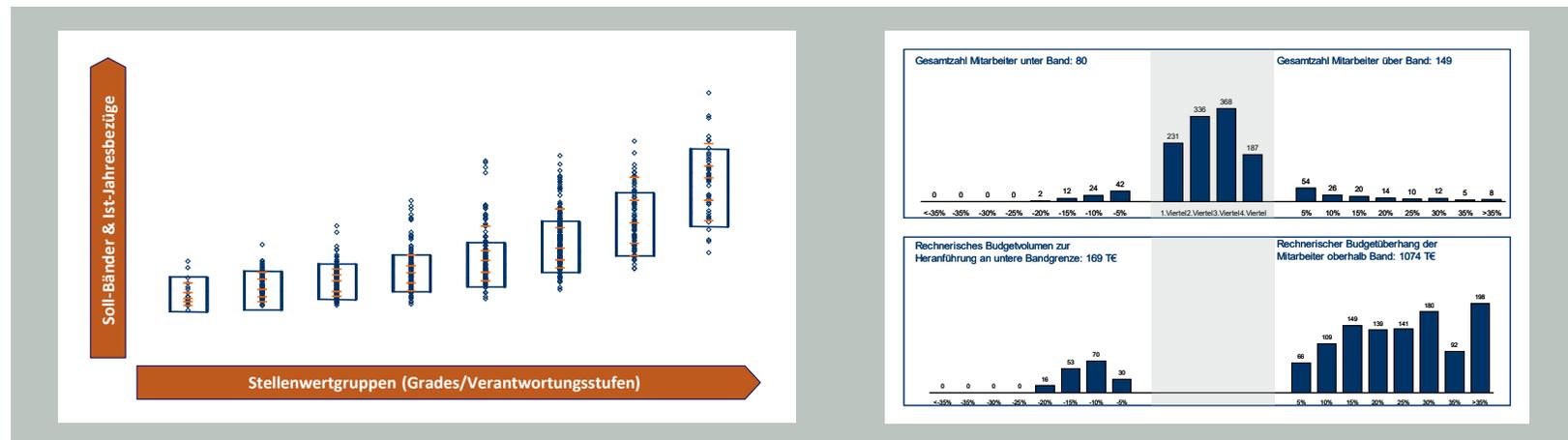


7 /3 Phase

- Workshop zu Handlungsbedarf und Gestaltungsleitlinien
 - Präsentation der Analyseergebnisse und Feststellung des Handlungsbedarfs
 - Entwurf von Gestaltungsleitlinien für die zukünftige Vergütungsstruktur:
 - Breite der Vergütungsbänder, Bandüberlappung, Anteil leistungsbezogene und variable Vergütung je Verantwortungsstufe, ...
 - Short term versus long term u.v.a.m.

Phase 7: Soll-Vergütungsstruktur incl. Anpassungsszenarien

Welche Datensätze müssen angefasst werden, welche Ausreißer werden toleriert?

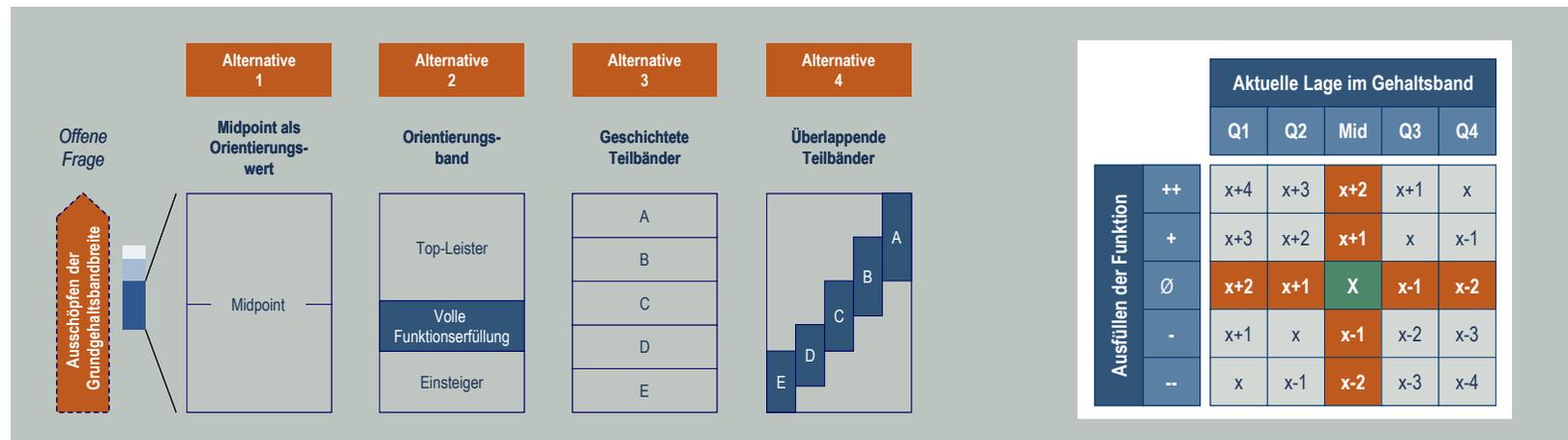


7 / 4 Phase

- Simulation von möglichen Soll-Bändern für die zukünftige Vergütung
- Analyse der Ist-Mitarbeiterverteilung innerhalb und außerhalb der Soll-Bänder
 - Abweichungsanalysen
 - Simulation der Einsparungspotenziale und Anpassungskosten
- Ableitung von Gestaltungsoptionen und Bewertung ihrer Wirkungen
- Dokumentation, Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsoptionen

Phase 8: Gehaltssteuerung und Führungsinstrumente (Performance)

Instrumente zur Unterstützung des Performance Managements



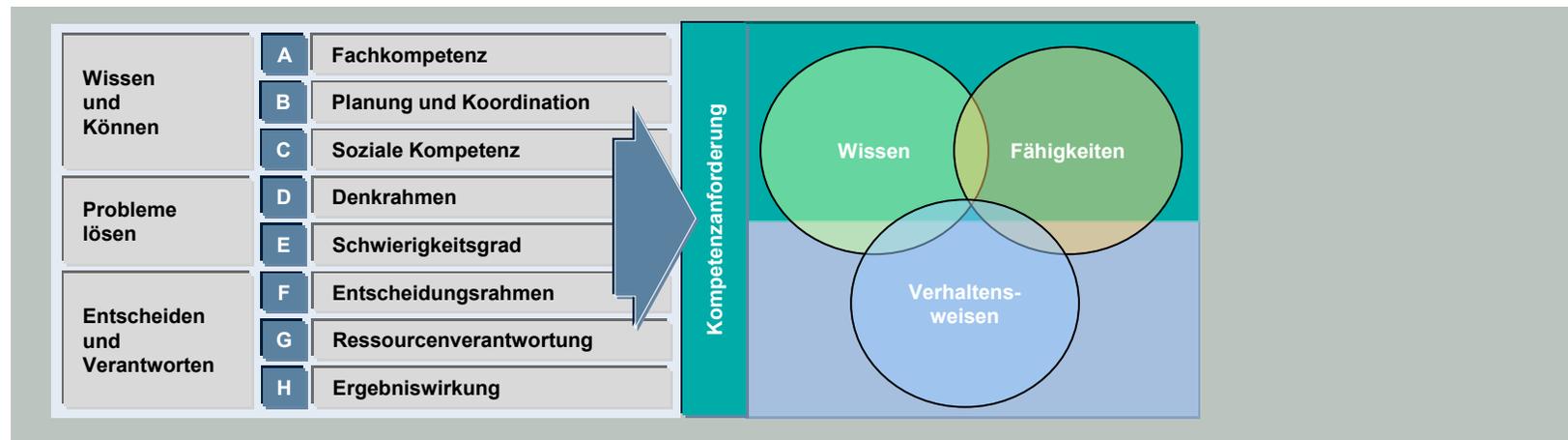
8 / 1

Phase

- Workshop: Darstellung, Diskussion und Bewertung alternativer Möglichkeiten zur
 - **Strukturierung von Gehaltsbändern**
 - **Steuerung der Entwicklung durch ein Gehaltsband**
 - Gestaltung der variablen Vergütung (Finanzierung/Budgetierung, Allokation auf Org'einheiten, individuelle Auszahlungsmodalitäten, ...)
- Dokumentation und Präsentation der Gestaltungsempfehlungen

Phase 8: Anpassung ausgewählter Steuerungs-/Führungsinstrumente

Competencies zur Unterstützung des Performance Managements



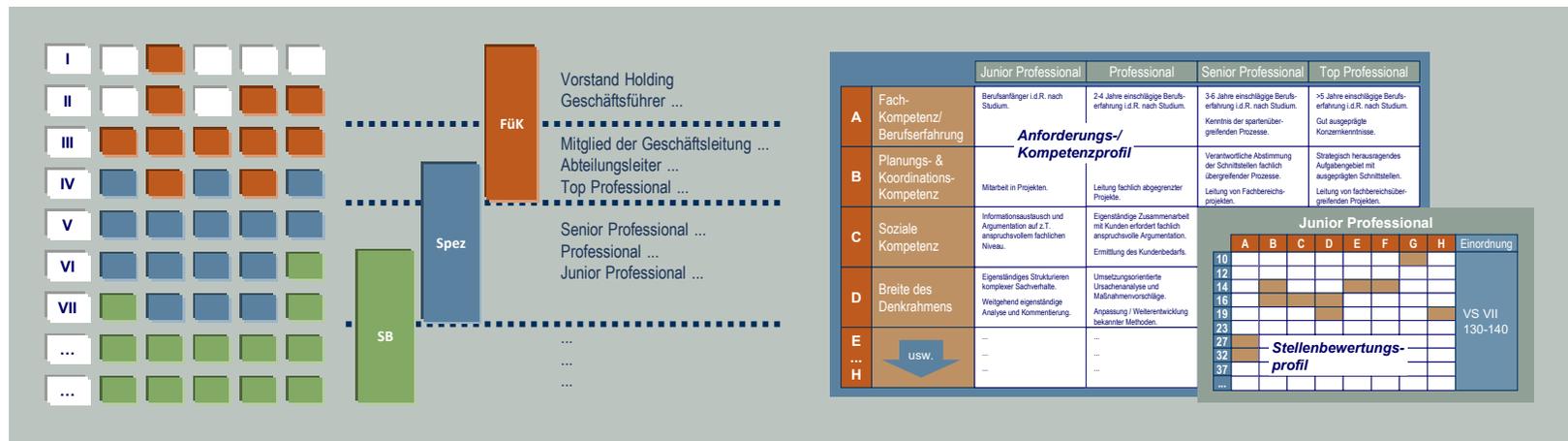
8 / 2

Phase

- Die Erweiterung der Stellenbewertungskriterien durch Competencies sichert das System auf allen Karrierestufen ab und verbessert die Feedbackkultur
- Hiervon völlig unabhängig ist die Frage, ob das Feedback top-down, bottom oder als 360-Grad-Feedback realisiert werden soll.
- **Wichtig für ein modernes leistungsdifferenzierendes Feedback ist, dass die Feedback-Kriterien zur Anwendung kommen, die für die Stelle, das Grade und/oder die Karriere-stufe wirklich relevant sind.**

Phase 9: Finales Design eines attraktiven Karrieremodells

Alle Karrierestufen und -Wege werden im Detail ausformuliert

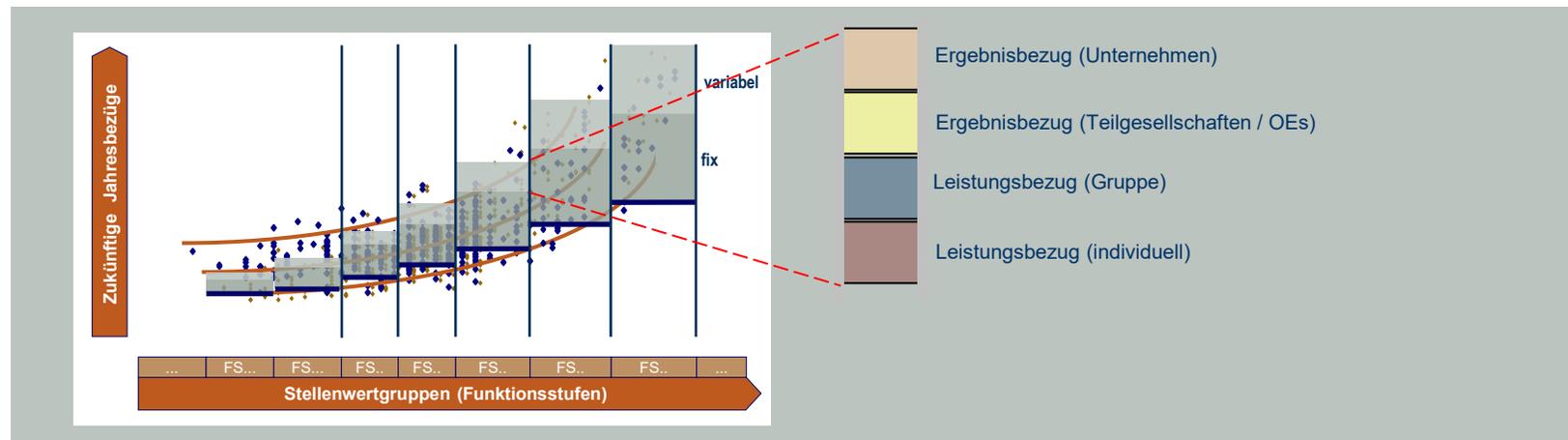


9 Phase

- Analyse und ggf. Anpassung von Karrieremodellen (und Titelstrukturen, sofern vorhanden oder gewünscht) zum Beispiel:
 - **Stufen, Laufbahnpfade, Anforderungs-/Kompetenzprofile und Einkommenspotenziale der Führungslaufbahn, Projektlaufbahn und Fachlaufbahn**
 - **Schaffung eines flexiblen top-down/bottom-up Umfeldes zur Förderung agiler Strukturen (Scrum Master, Product Owner...).**
- Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsempfehlungen

Weitere Phasen: Bonus-/Tantiemesteuerung (STI/LTI)

Nutzung stellen-/bereichsadäquater Erfolgs- und Leistungskriterien sowie zieladäquater Erfolgsgrößen der OE sowie des Unternehmens



Weitere Phasen

- Das Bonussystem muss auf die Belange des Hauses (Finanzierbarkeit) sowie auf die Ziele und Leistungsmerkmale der Organisationseinheiten (OEs) ausgerichtet sein.
- Baumgartner & Partner kennt die attraktiven und stellenwertbasierten Ausgestaltungsalternativen aus einer Vielzahl von Unternehmen und Branchen.
- Von gewerblichen Stellen über die Verwaltung bis zum Vertrieb und im Management.

Neuordnung von Entgelt-, Feedback- und PE-Systemen

HR Online Manager (www.hronlinemanager.com) bietet optimale webbasierte Unterstützung

The screenshot displays the HR Online Manager website. At the top, the logo 'HR Online Manager' is prominent. Below it, a navigation bar includes 'PRODUKTE', 'VORTEILE', 'METHODE', 'UNTERNEHMEN', 'KARRIERE', and 'KONTAKT'. The main content area features a man in a green shirt pointing towards a central graphic of five interconnected hexagons representing different HR modules: 'STELLENBESCHREIBUNG ONLINE', 'STELLENBEWERTUNG ONLINE', 'EINGRUPPIERUNG ONLINE', 'COMPETENCY ONLINE', and 'COMPENSATION ONLINE'. A quote below the graphic reads: „Ein tolles und integriertes HR-Tool, das uns von der Stellenbeschreibung über die Themen Eingruppierung, Karriere und Competencies bis zur aktuellen Marktvergütung immer wieder begeistert!“ A red button below the quote says 'JETZT KOSTENLOS TESTEN'. To the right of the main content, five vertical cards provide details for each module, each with an icon and a '→ MODUL ANSEHEN' link.

STELLENBESCHREIBUNG ONLINE	STELLENBEWERTUNG ONLINE	EINGRUPPIERUNG ONLINE	COMPETENCY ONLINE	COMPENSATION ONLINE
<p>Exakte Stellenprofile analytisch ermitteln und auf hunderte von Stellenprofilvorlagen und Prüftexte zugreifen...</p>	<p>Stellenbewertungsergebnisse über verschiedene Organisationseinheiten, Hierarchiestufen usw. sicher vergleichen...</p>	<p>Anforderungsgerechte Eingruppierung in Flächen-/Haustarifvertrag einfach und zuverlässig auf Knopfdruck prüfen...</p>	<p>Per Knopfdruck Zugriff auf tausende von Competency-Beschreibungen für alle Stellenebenen erhalten...</p>	<p>Aktuelle Marktvergütung für Deutschland, Schweiz und Österreich (DACH) auf Basis der ermittelten Stellenwerte</p>
→ MODUL ANSEHEN	→ MODUL ANSEHEN	→ MODUL ANSEHEN	→ MODUL ANSEHEN	→ MODUL ANSEHEN

Online Tools

- Ob Stellenprofilerstellung, Eingruppierung, verhaltensgerechte Formulierung der Competencies oder aktuelle Marktvergütung.
- Mit ihrem „HR Online Manager“ können Sie alle Schritte online realisieren und dieses Tool für die dauerhafte Umsetzung ihres Vergütungssystems bestmöglich nutzen.
- Die Baumgartner & Partner-Stellenbewertung ist online hinterlegt. Dies sorgt für Anforderungsgerechtigkeit und saubere Stellenprofile mit einer Vielzahl von Vorlagen zu den Aufgaben und Zielen von unendlich vielen Stellen zzgl. KI zu Stelleninhalten, Stellenausschreibungen sowie Competencies

Ihr Ansprechpartner

Dr. Friedrich A. Fratschner
Partner und Geschäftsführer
Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH

www.baumgartner.de

friedrich.fratschner@baumgartner.de

friedrich.fratschner@hronlinemanager.com

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Mobil: +49 (174) 99 0 99 50

Nutzen Sie Ihren 10% Rabatt auf
HR Online Manager
bis 31.12.2024

HR Online Manager

Moderne Webtools
FÜR HR-PROFESSIONALS

STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE
STELLEN-BEWERTUNG ONLINE
EINGRUPPIERUNG ONLINE
COMPETENCY ONLINE
COMPENSATION ONLINE

2 WOCHEN KOSTENFREI NUTZEN
www.hronlinemanager.com

Friendly Feedback HOME LEISTUNG PORTFOLIO PREISMODELL KONTAKT LOGIN

Geben Sie Ihrer Belegschaft die Freude am Feedback zurück

JETZT DEMO-PRÄSENTATION ANFORDERN