



Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Wie Sie die Richtlinie aktiv für Ihr Unternehmen nutzen

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
Europäische Entgelttransparenzrichtlinie / Rechtliche Rahmenbedingungen	8
Implikationen für Ihr Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement	29

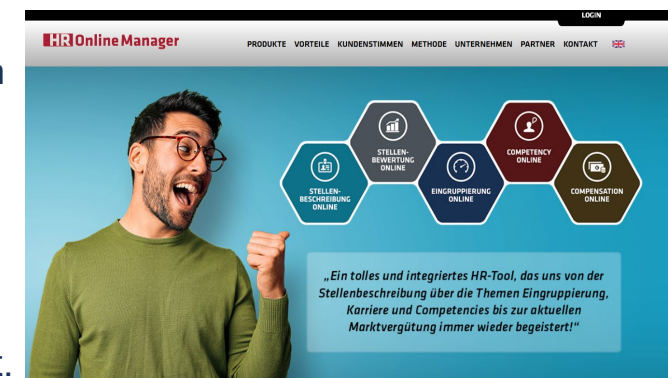
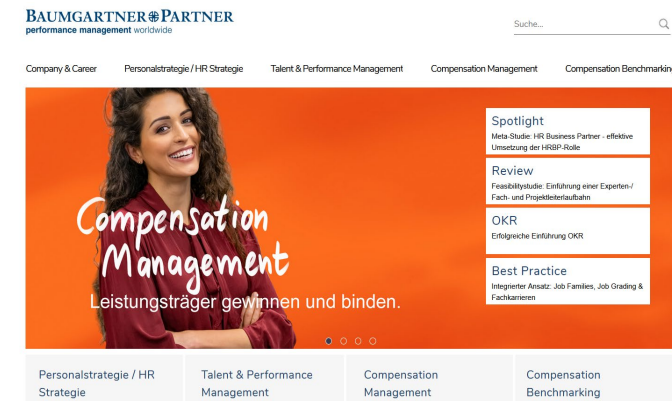
Einleitung: Ein starkes Team Baumgartner & Partner und HR Online Manager

■ 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

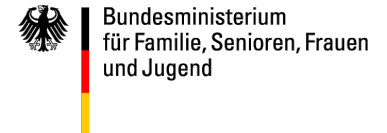
- Mit HR Online Manager – der modernen HR-Content-Plattform) können Unternehmen auf alle Leistungen incl. Marktgehaltsdaten aus der Beratungspraxis im Rahmen einer modernen SaaS-Plattform zugreifen.
- Der HR Online Manager ist die einzige Plattform, die die Themen Stellenbewertung, Stellenbeschreibung, 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.



Das Baumgartner-Zertifikat zur Gender Pay Gap



- Seit 2011 bietet Baumgartner & Partner zusammen mit dem Bundesfamilienministerium eine umfassende Entgelt-Analyse incl. Zertifikat zur Gender Pay Gap an. Der Bericht umfasst – abhängig vom eingebrachten Datenvolumen – bis zu 100 Seiten.
 - Das Zertifikat umfasst eine umfassende Entgeltanalyse über das Webtool von Baumgartner & Partner
 - Das Zertifikat ermittelt daraus - neben einer Vielzahl anderer Analysen - die unbereinigte und bereinigte Entgeltlücke.



Zertifikat

Das Unternehmen

Mustermann GmbH

hat seine Vergütungsstruktur vor dem Hintergrund des Entgelttransparenzgesetzes auf die bestehende Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen analysieren lassen.

Hamburg, den

[Signature]

BAUMGARTNER & PARTNER
performance management worldwide

Logib-D ist eine Marke des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Logib-D
performance management worldwide

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH • www.baumgartner.de • Familienanwalter, Tel. 0800 300 1010

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 muss 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 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 führt keine Rechtsberatungen durch**

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 verdienten 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%

Art. 119 EWG-Vertrag

- Jeder Mitgliedstaat stellt die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit sicher.
- Gleichheit des Arbeitsentgelts ohne Diskriminierung aufgrund des Geschlechts bedeutet,
 - dass für eine nach Zeit bezahlte Arbeit das Entgelt bei gleichem Arbeitsplatz gleich ist.
 - Art. 157 Konsolidierte Fassung des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union
 - ...beschließen [...] Maßnahmen zur Gewährleistung [...] der Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen, einschließlich des Grundsatzes des gleichen Entgelts bei **gleicher oder gleichwertiger Arbeit.**

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 Arbeitnehmervertreter 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, Arbeitnehmervertreter, 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?

- (1) Analyse des Anteils der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in jeder Gruppe von Arbeitnehmern;
- (2) Informationen über die durchschnittlichen Entgelthöhen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie über ergänzende oder variable Bestandteile für jede Gruppe von Arbeitnehmern;
- (3) etwaige Unterschiede bei den durchschnittlichen Entgelthöhen zwischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in jeder einzelnen Gruppe von 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:

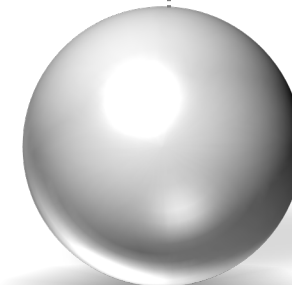
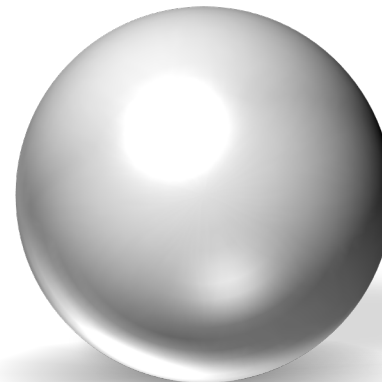
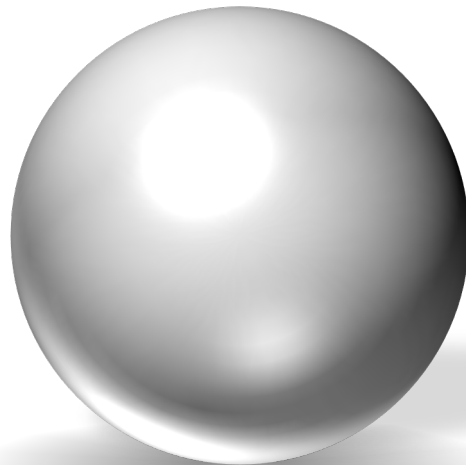
Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere Entlohnungsmethoden [...]

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 Arbeitsentgelts (BAG v.28.02.2006 - 1 ABR 4/05)



Entgelttransparenzrichtlinie Artikel 15 und 16

■ Artikel 15: Unterstützung von Arbeitnehmern

- Arbeitnehmersvertreter dürfen sich an Verwaltungs- oder Gerichtsverfahren bzgl. der Verletzung der Entgeltgleichbehandlung beteiligen.
- Bei Zustimmung eines Arbeitnehmers, der benachteiligt wurde oder sein könnte, können die Arbeitnehmersvertreter 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 15: Unterstützung von Arbeitnehmern

- Arbeitnehmersvertreter dürfen sich an Verwaltungs- oder Gerichtsverfahren bzgl. der Verletzung der Entgeltgleichbehandlung beteiligen.
- Bei Zustimmung eines Arbeitnehmers, der benachteiligt wurde oder sein könnte, können die Arbeitnehmersvertreter 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

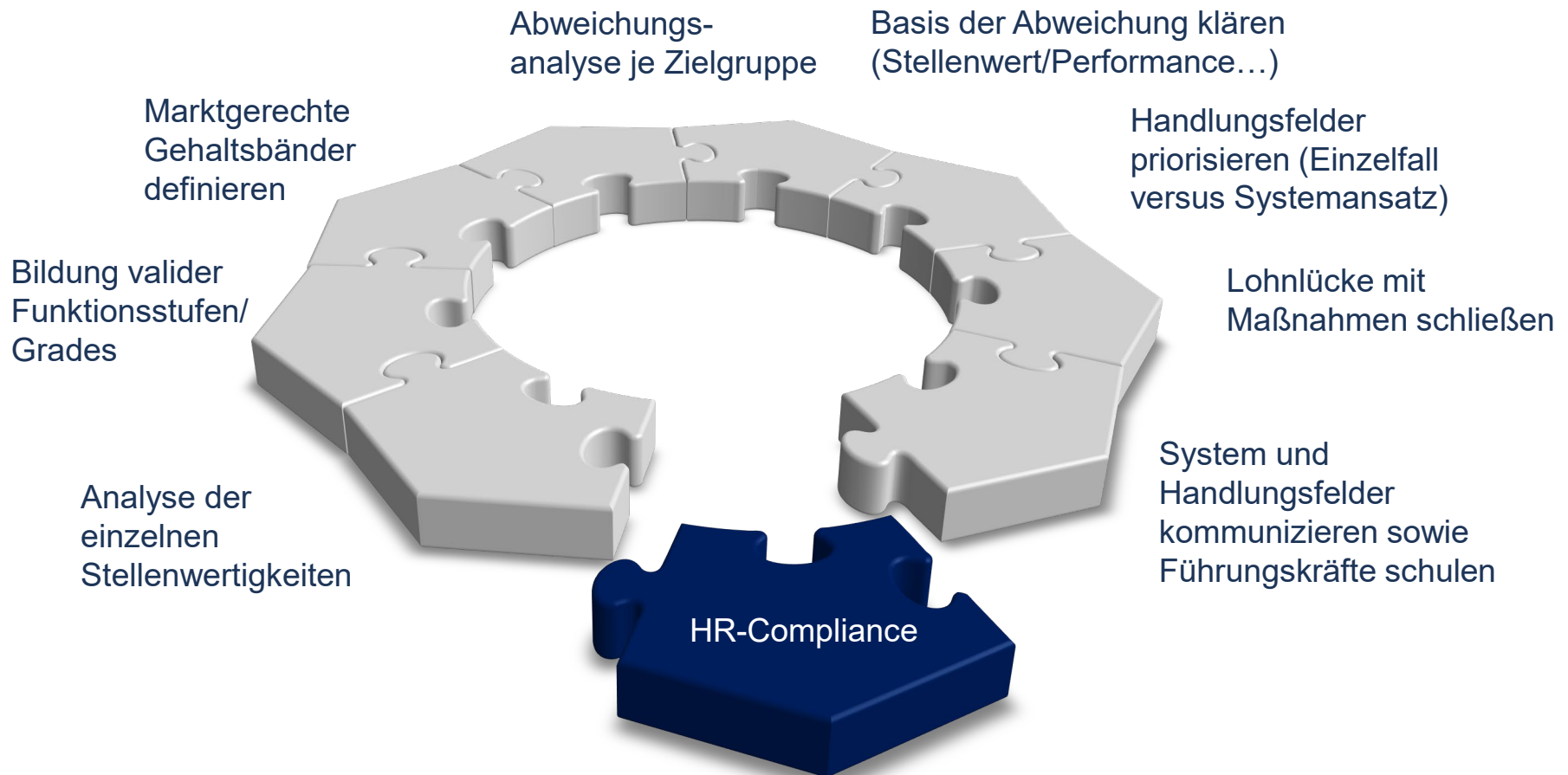
■ Artikel 19 Nachweis für gleiche oder gleichwertige Arbeit

- 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 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

Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Erfolgreiches Anforderungs-, Performance- und Vergütungsmanagement

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

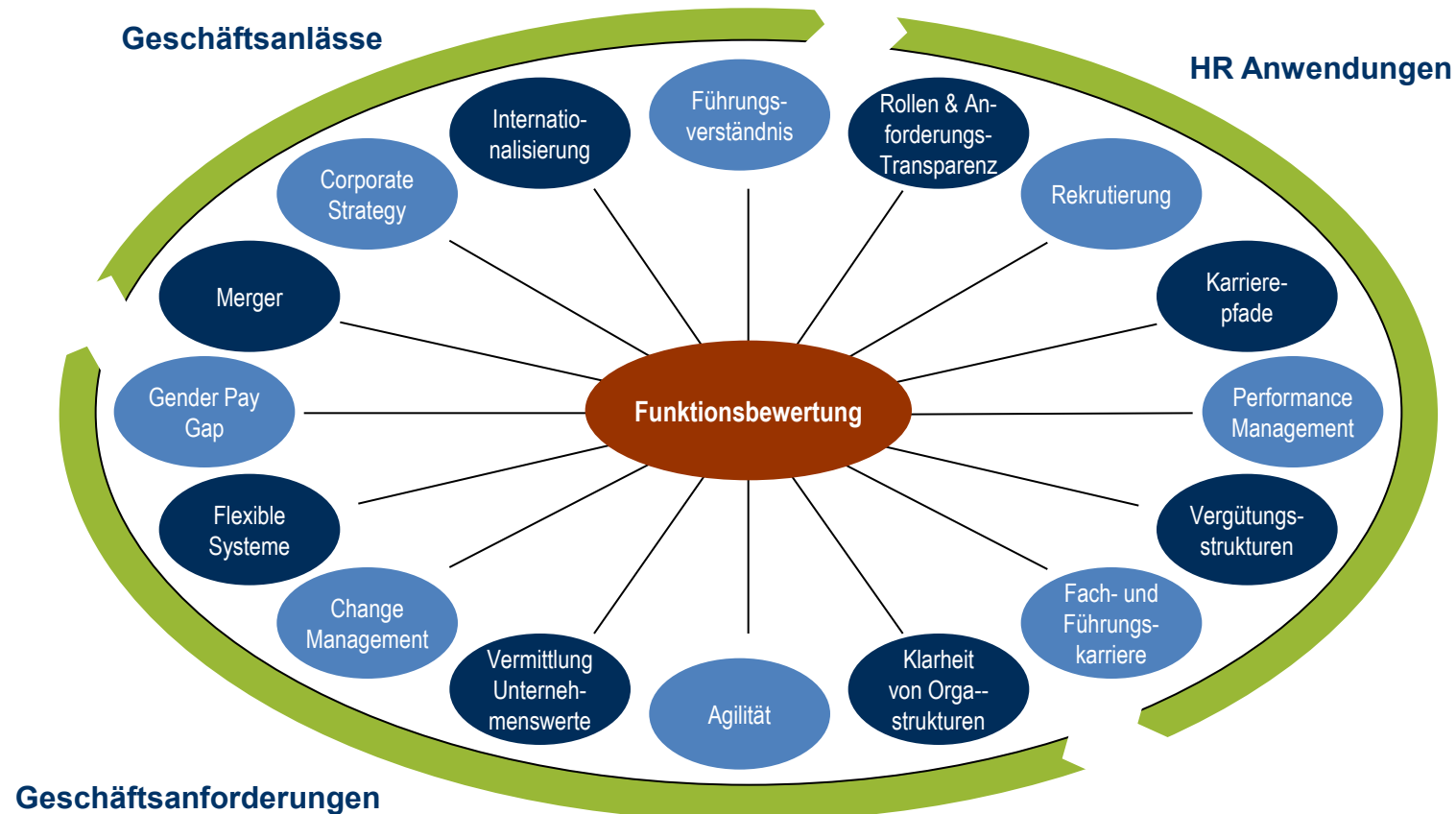
Klarheit von Zielen, Strategien und **Anforderungen** („sollen“)



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

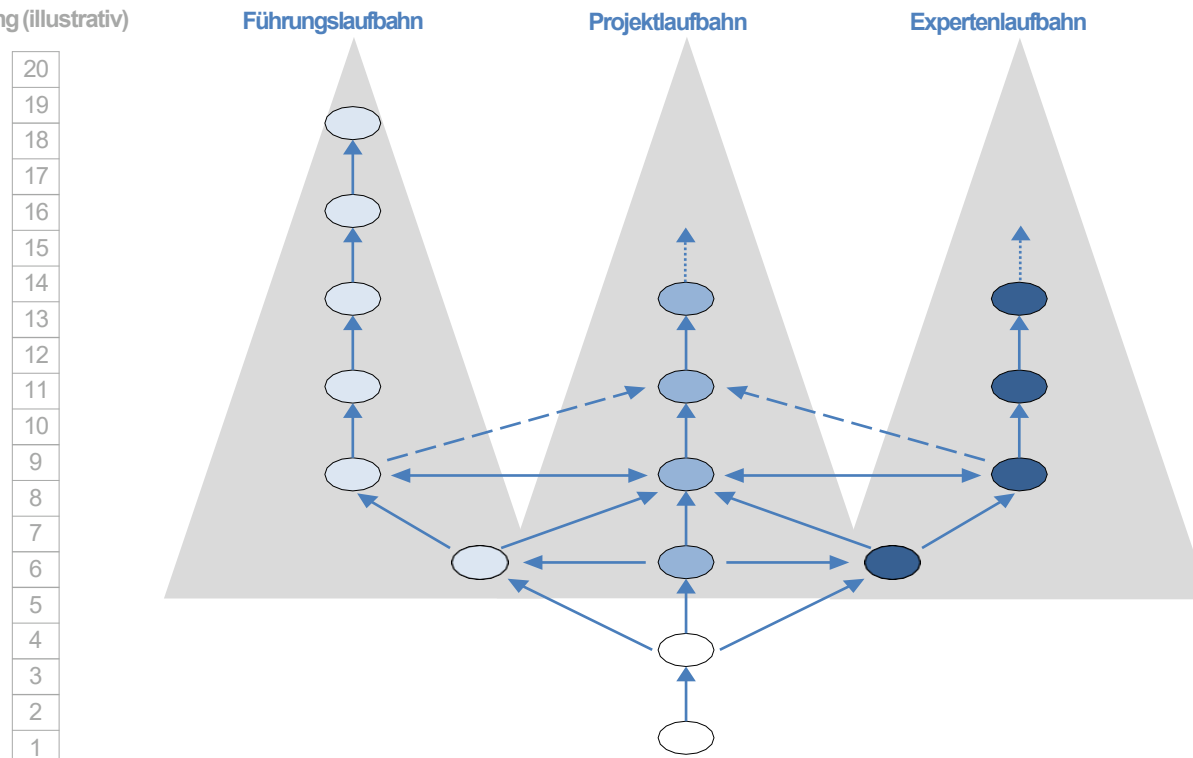
Die Gradingstruktur und Vergütungsrichtlinien bilden einen transparenten und nachhaltigen Rahmen für nachhaltig flexible Vergütungsentscheidungen



Transparente Entwicklung der Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere

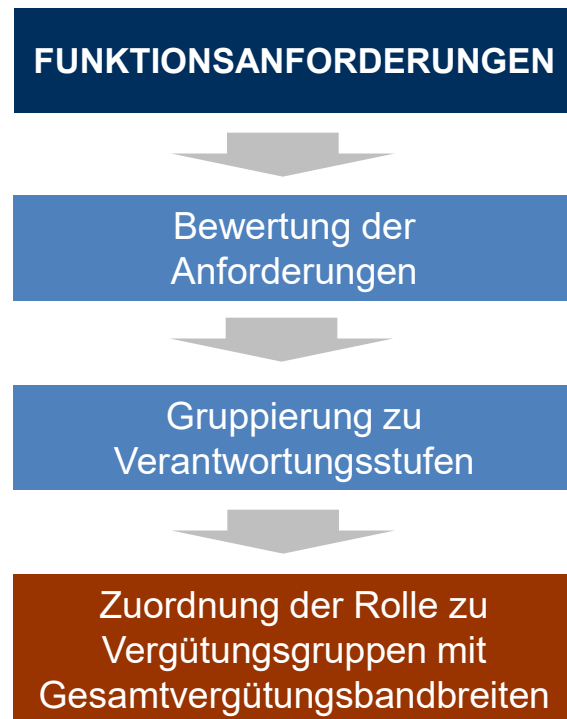
- Stellenbewertung liefert den Rahmen, um Karrieresysteme nachvollziehbar zu machen.
- Zusammen mit Online-Lösungen wie dem HR Online Manager können Stellenprofile und Karrieren gezielt definiert und analysiert werden. Und das online und auf Knopfdruck.

Grading (illustrativ)

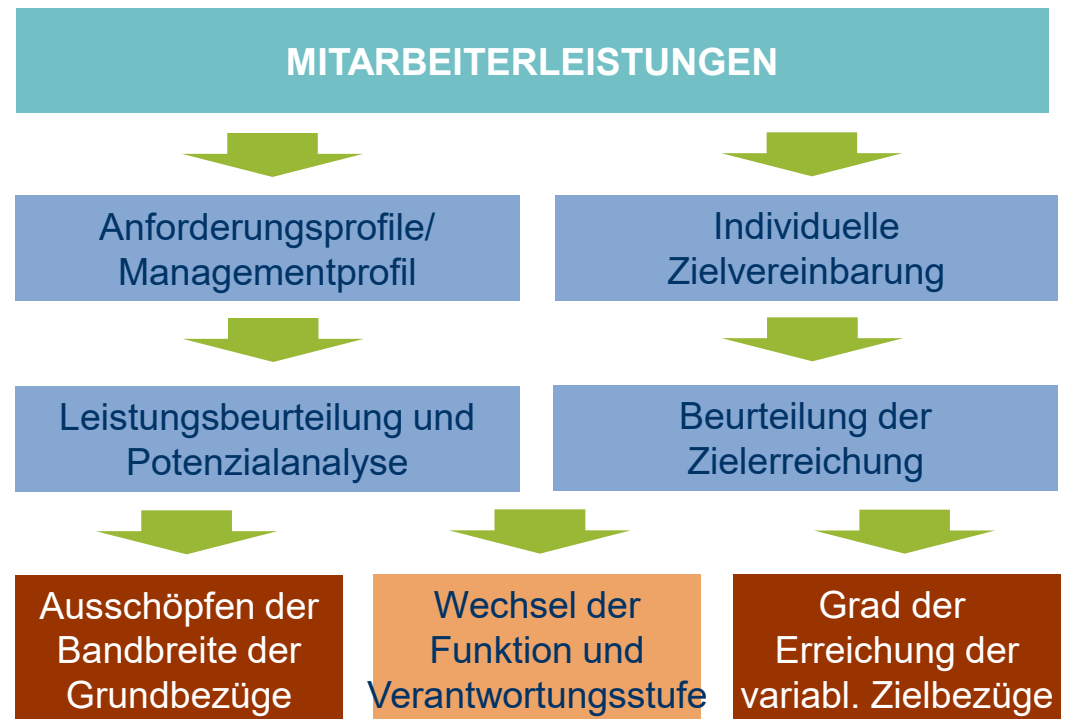


Stellenbewertung liefert Grundlage für Transparenz auf Stellen- und Mitarbeiter(gruppen)ebene

Stellenbewertung



Leistungs- und Kompetenzbeurteilung/ Zielvereinbarung und Zielerreichungsbeurteilung

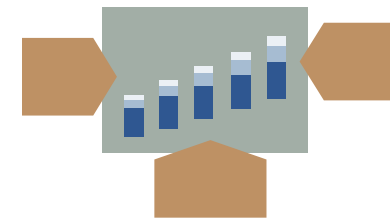


Verknüpfung !

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 Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala Fachkompetenz

■ Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

• Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problemlösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

• Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicherweise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

A Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ sehr einfache Hilfsarbeiten und Aushilftätigkeiten ▫ kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ einfache oder standardisierte Tätigkeiten ▫ 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz ▫ Grundkenntnisse in PC-Anwendungen ▫ teilweise einfache EDV-Bedienung
16		
18		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-, Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung ▫ profunde Kenntnisse PC-Programme ▫ erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse ▫ erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i. d. R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungskaufmann) plus 7-8 Jahre anschl. Erfahrung ▫ oder berufs begleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungsfachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschulstudium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodisch-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist 2. Staatsexamen direkt nach Abschluss) ▫ oder Fachhochschulstudium mit 4-6 Jahren Erfahrung ▫ oder Versicherungsfachwirt plus > 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgereifte, weitestgehend selbständige Handhabung komplexer Arbeitsbereiche: Spezialist oder Spezialist (Wissensiefe) oder Integration einiger Fachgebiete (Wissensbreite).	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen hierarchischen Funktionen ▫ oder hochgradig Spezialist auf einem Fachgebiet ▫ z. B. Uniabsolvent plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss (Wissensiefe)
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsgebiete mit großer Wissensiefe (Top-Generalist) im Top-Management.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) ▫ z. B. in der Führungsspitze nationaler Großunternehmen oder ▫ Top-Spezialist ("Fachguru") mit herausragenden anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe) ▫ i. d. R. sind > 15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weltweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweites einschlägige Fachwissen (insb. Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsgebiet.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Top-Generalist im Top Management von Weltkonzernen oder ▫ Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; derting hohe Anforderungen an eine Spezialisten-Funktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung
Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzeptes
Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen
Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten
Geometrische Skalierung
Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Ausgangspunkte und Anzahl Jahre Berufserfahrung

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 Breite geforderter 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 benötigter Ideenfindung 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 organisatorischen Konzept her, es jedoch nur sehr selten vorkommen, dass eine untergeordnete Stelle gefordert ist, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als die übergeordnete Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Missionsbefähigung (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 Denkrahmentrauer zuweisen - und umgekehrt.

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

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

Level	Definition	Erläuterung
10	Die Stelle ist als Routineaufgabe definiert. In der Regel werden die Anforderungen und Standardvorgaben an der Stelle festgelegt. Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
12	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
14	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
16	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
19	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
23	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
27	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
32	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
37	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
44	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
52	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
61	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
72	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
85	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
100	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.

Berufswissen - & Fachkompetenz

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

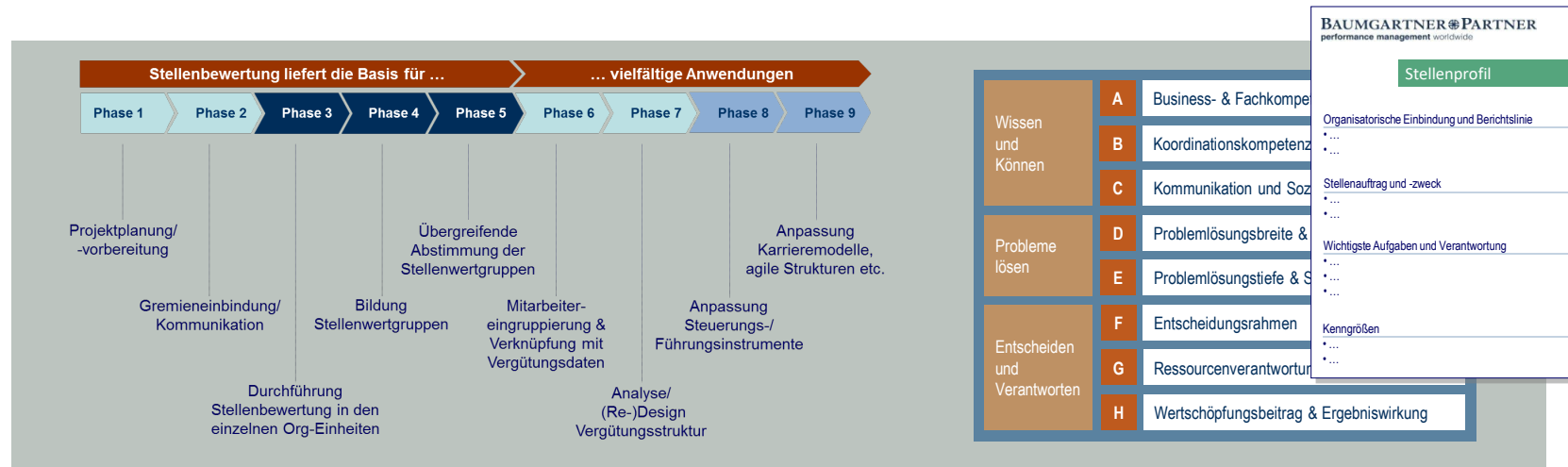
Level	Definition	Erläuterung
10	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
14	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
19	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
23	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
27	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
32	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
37	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
44	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
52	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
61	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
72	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
85	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.
100	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.	Die Aufgabenstellung ist klar und eindeutig. Die Lösung ist durch die Übertragung der Aufgabenstellung gegeben.

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



Phase 1: Projektplanung und –vorbereitung

Effizienter und gut akzeptierter Prozess

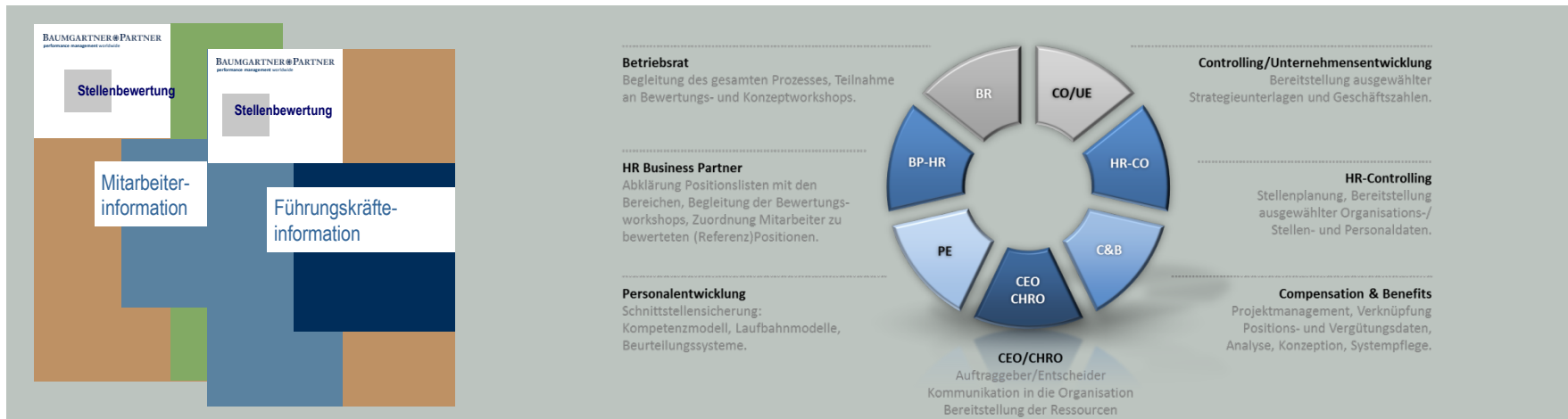


1 Phase

- 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

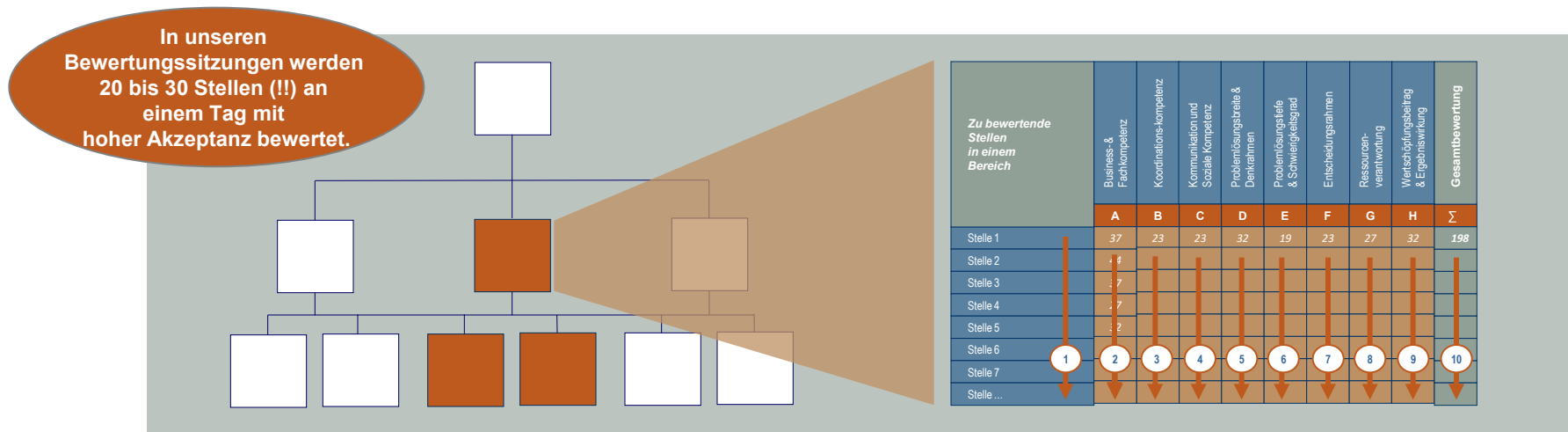


2 Phase

- 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 oder im Workshop

Bewertung in und über die den Organisationseinheiten



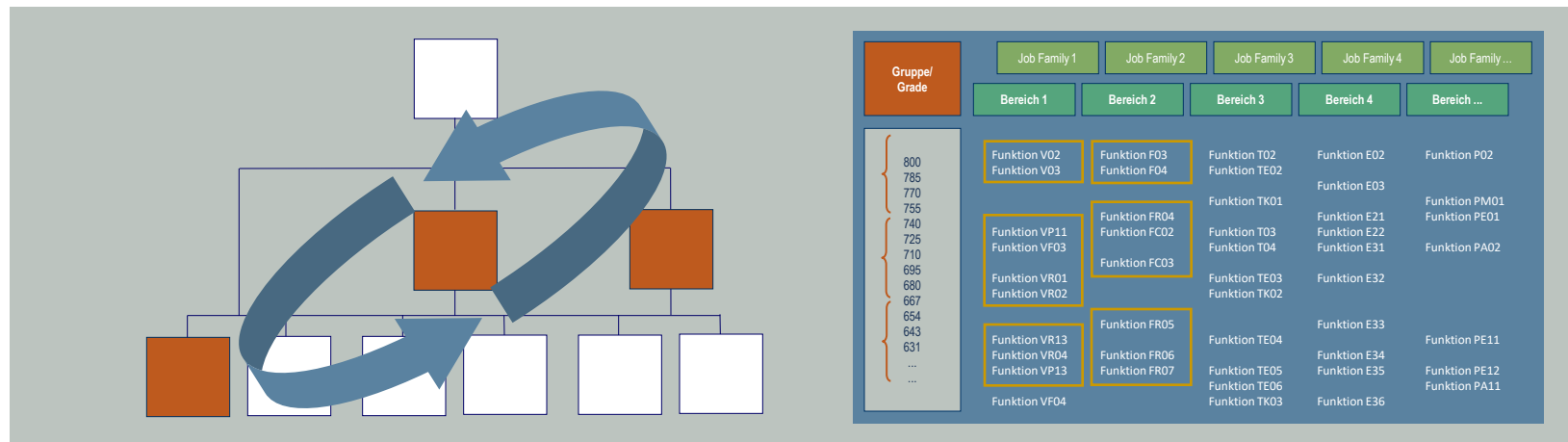
3

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

Ein Karrieremodell sollte immer das Ergebnis der Stellenbewertungen sein



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

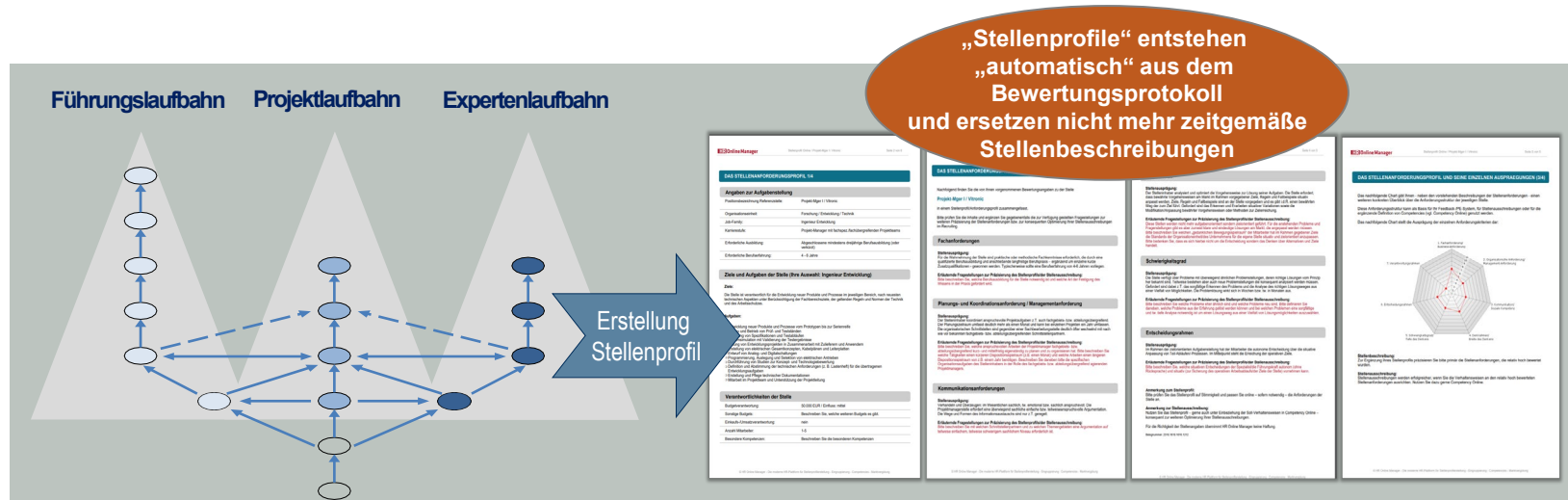


4_{/2} Phase

- 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



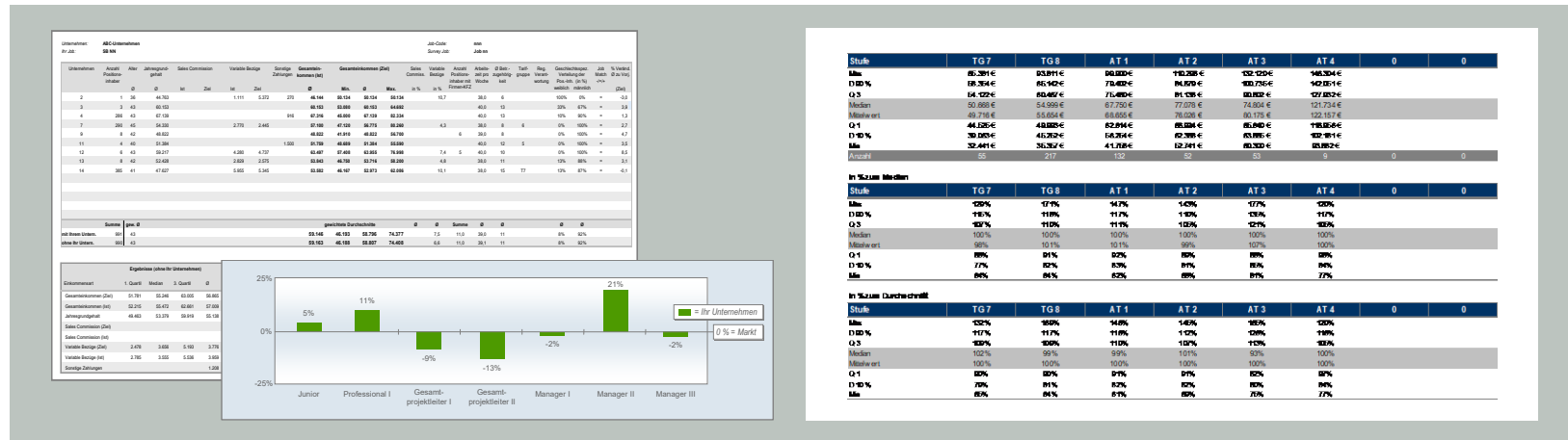
5

(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

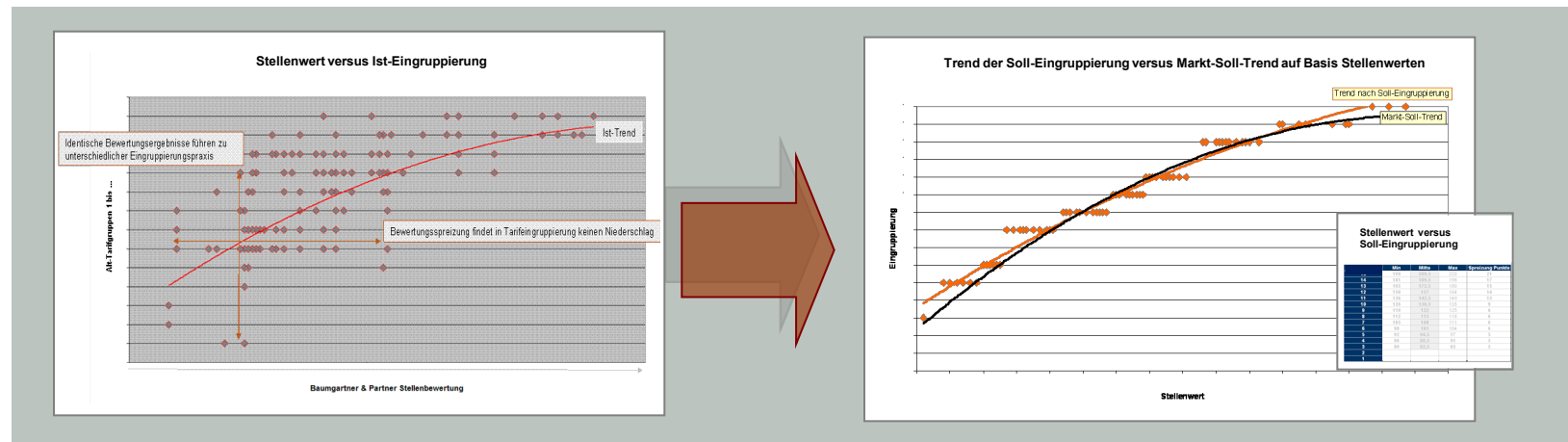


6_{/1} Phase

- Definition und Abgrenzung der zu analysierenden internen Vergütungsdaten
- Zuordnung der Mitarbeiter zu den bewerteten Stellen und Verknüpfung der Bewertungsdaten mit den Vergütungsdaten der Stelleninhaber
- Selektion verfügbarer und relevanter Marktvergütungsdaten und Matching der internen Stellen mit den Benchmarkjobs aus externen Vergütungssurveys (Bereitstellung der Marktdaten erfolgt durch B&P/HR Online Manager)
- Verknüpfung der internen Stellenbewertungsdaten mit Marktvergütungsdaten

Phase 6: Anforderungsgerechtigkeit der Eingruppierung klären

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



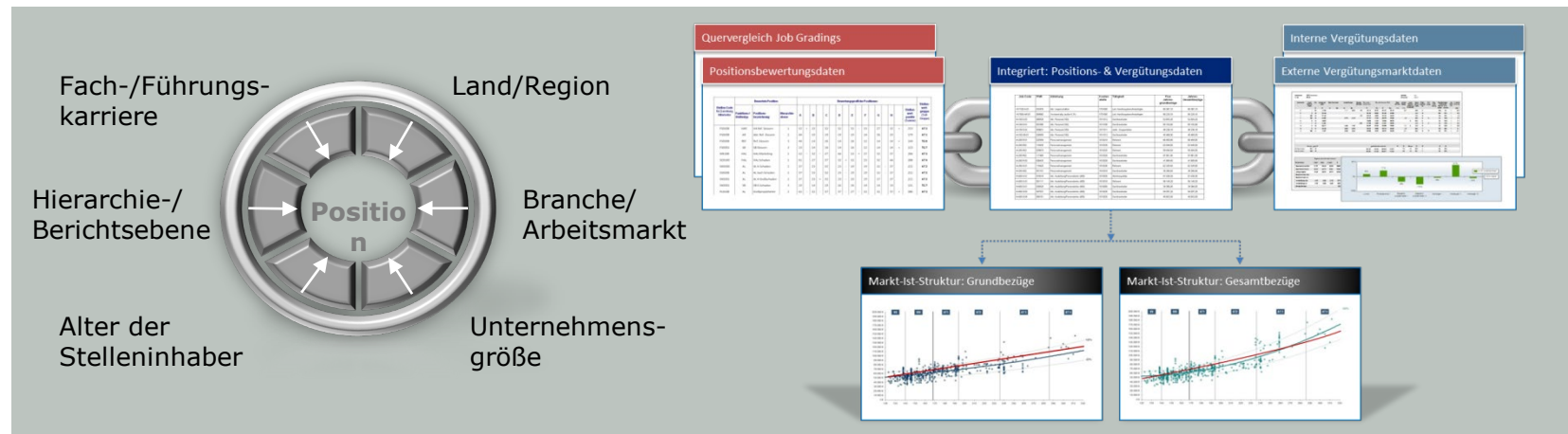
6_{1/2}

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

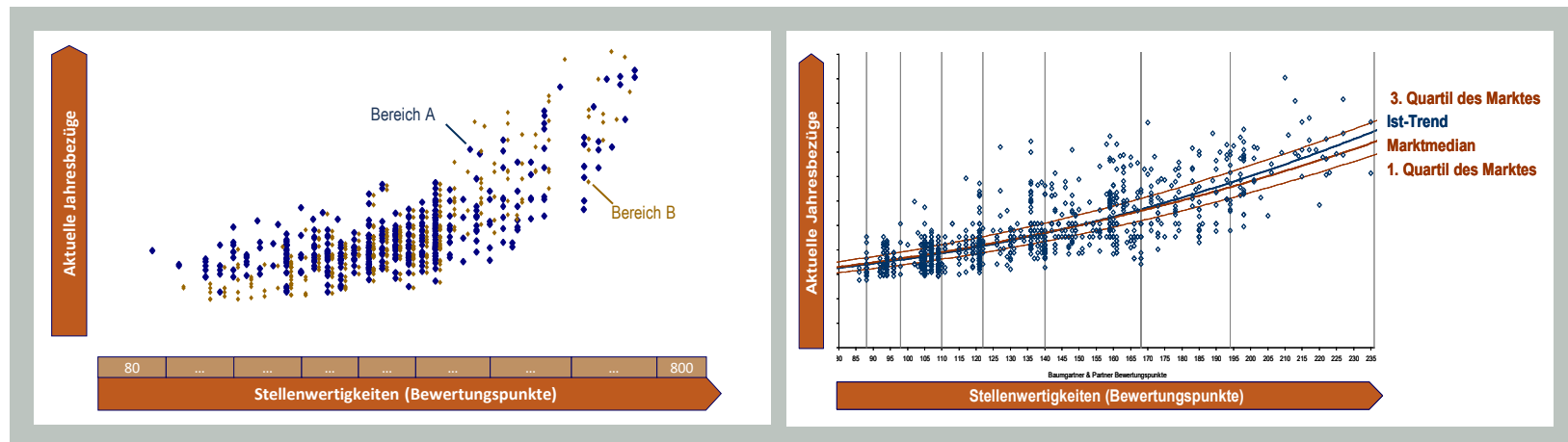


7 /1 Phase

- Alle Marktgehaltsanalysen basieren auf der Marktgehaltsdatenbank von Baumgartner & Partner
- 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

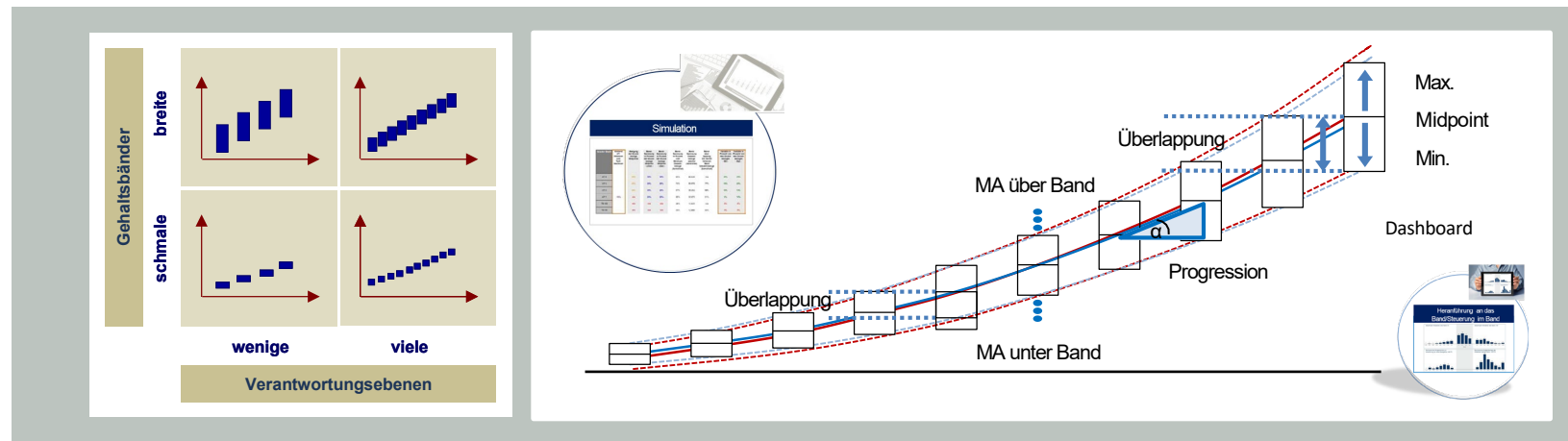


7 / 2 Phase

- Visualisierung der internen und externen Entgeltstrukturen anhand von Strukturschaubildern (Punktwolken und Trendkurven)
- Analyse der Ist-Struktur der Jahresbezüge nach Stellenwertigkeiten (Punkten) und Stellenwertgruppen (Grades sowie Karriere-/Verantwortungstufen)
- 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

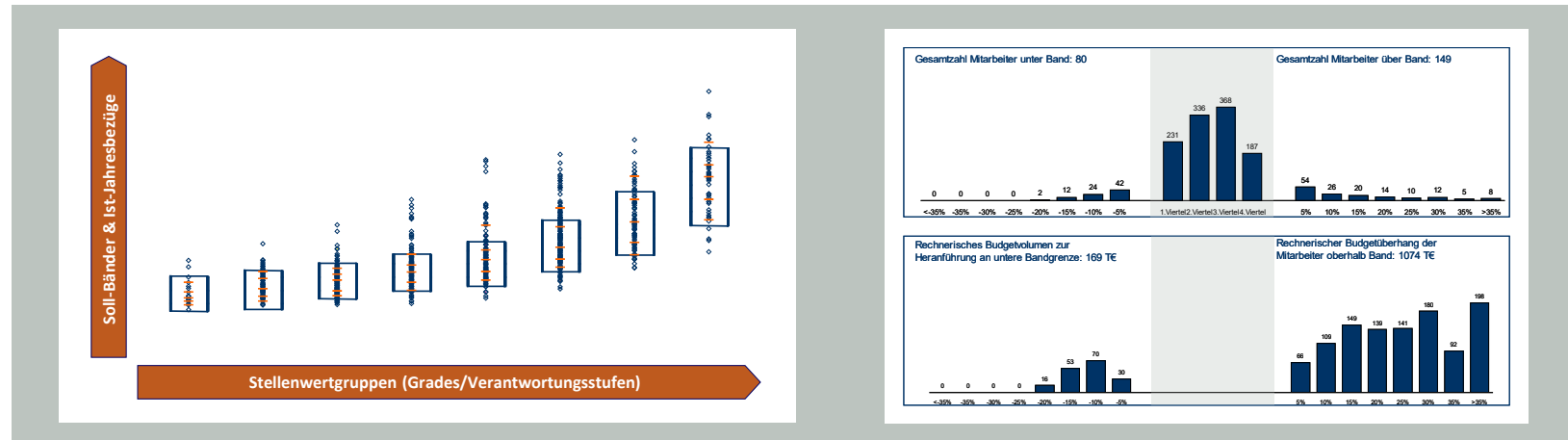


7 /3 Phase

- 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?

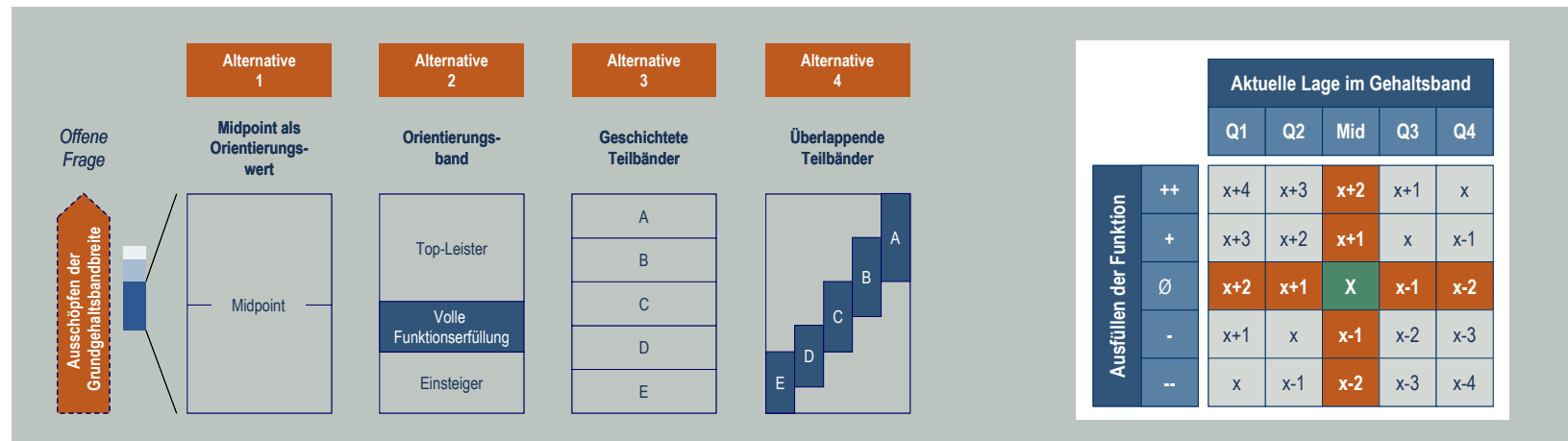


7 / 4 Phase

- 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

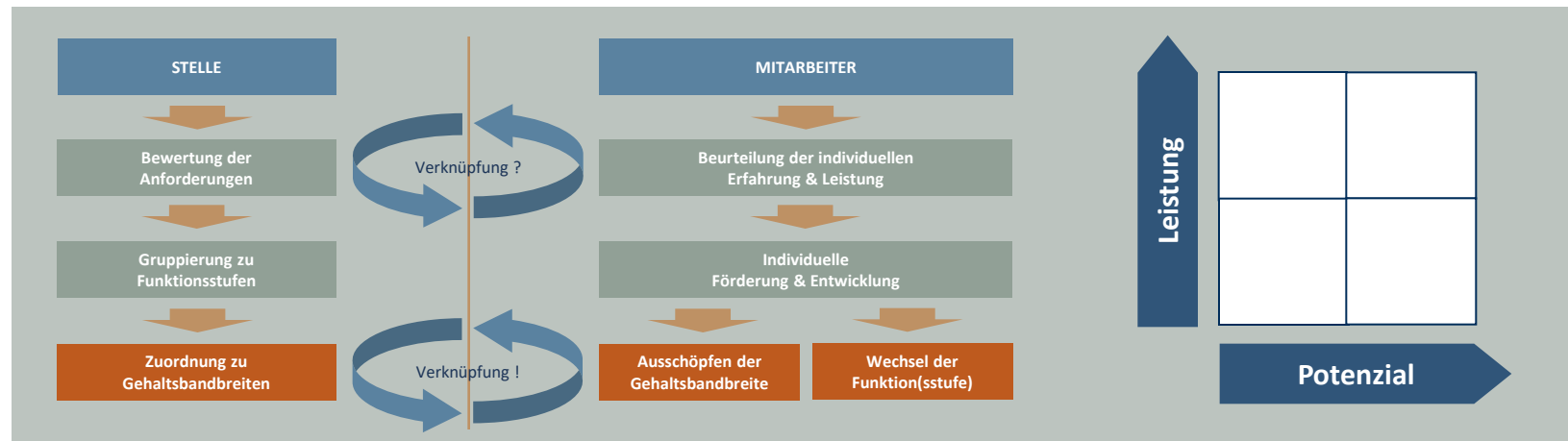


8 / 1

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 Performance Management und Potential Management

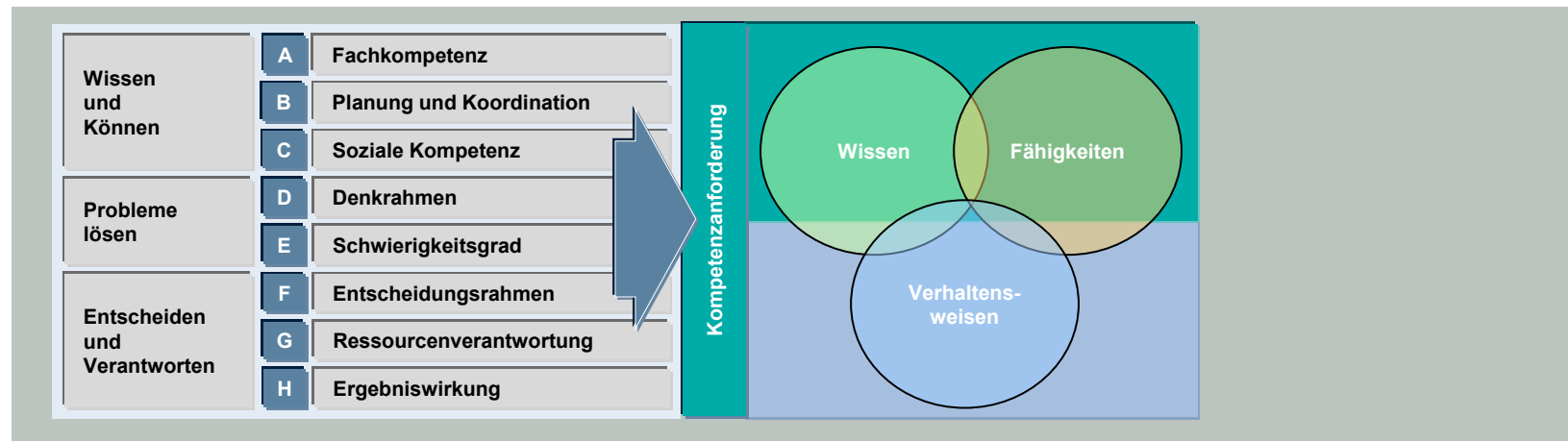


8 /2 Phase

- Analyse und ggf. Anpassung ausgewählter Steuerungs- und Führungsinstrumente, zum Beispiel:
 - Budgetplanung und Budgetzuteilung für Gehälter und Boni
 - Kompetenz- und Leistungsbeurteilung
 - Zielvereinbarung und Zielerreichungsbeurteilung
- Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsempfehlungen

Phase 8: Anpassung ausgewählter Steuerungs-/Führungsinstrumente

Competencies zur Unterstützung des Performance Managements



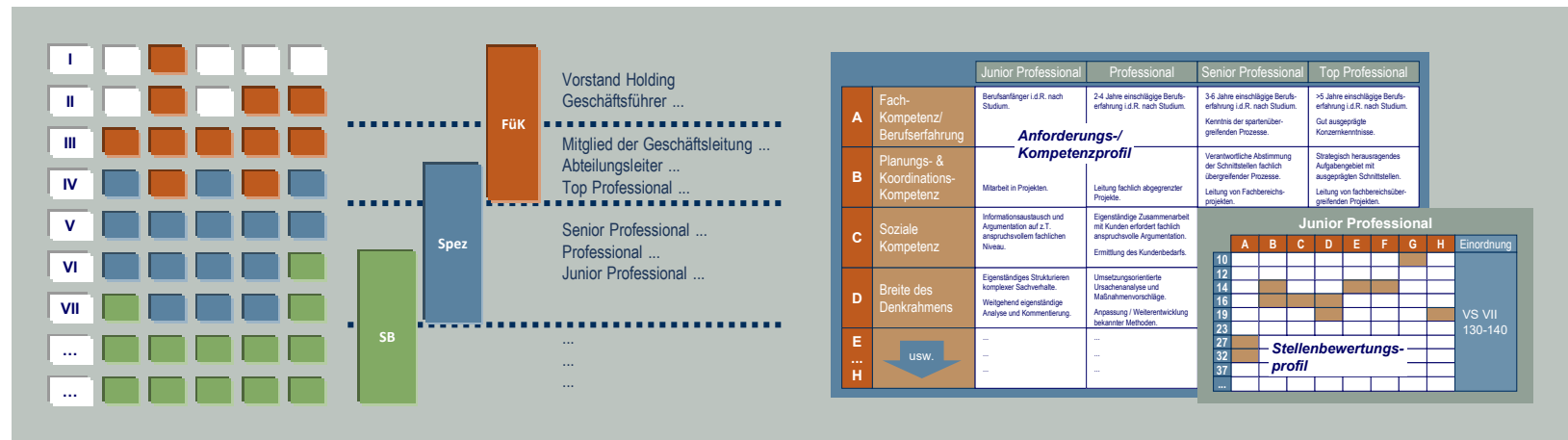
8 /3

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

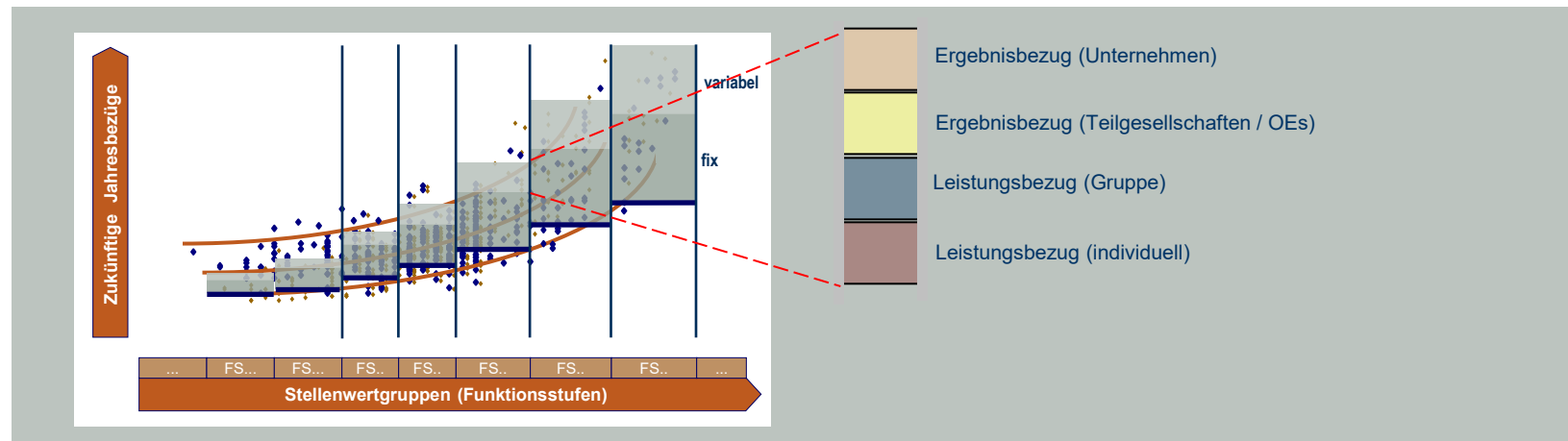


9 Phase

- 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 web application. 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 interconnected hexagons representing different HR modules. A testimonial quote 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!“ Below this is a red button labeled 'JETZT KOSTENLOS TESTEN'. To the right, five vertical cards highlight key features: 'STELLENBESCHREIBUNG ONLINE' (Exact job profiles), 'STELLENBEWERTUNG ONLINE' (Evaluation results), 'EINGRUPPIERUNG ONLINE' (Requirement-based grouping), 'COMPETENCY ONLINE' (Competency access), and 'COMPENSATION ONLINE' (Market valuation).

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 über 1.500 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

Prüfers Kolumne

Mehr Komplimente!

Warum ehrliches Feedback kontraproduktiv ist.



Ein gelogenes Lob ist mir meist angenehmer als aufrichtige Kritik.

Tilman Prüfer

Ich höre sehr gerne Lob und nicht so gerne Kritik. Heute streben ja alle angeblich nach „ehrlichem Feedback“. Aber ganz ehrlich – ich pflege darauf. Jeder Satz, der mit „ehrlich gesagt“ anfängt, kann meinerseits sofort abgebrochen werden. Leute, die „ehrlich gesagt“, sagen, wollen etwas Negatives hören. Und sie meinen, es würde für das Gegenüber angenehmer, wenn sie betonen, dass sie es wirklich „ehrlich“ meinen. Warum?

Im Grunde wird es dadurch ja nur schlimmer. Ich werde doch lieber wegen meiner Arbeit kritisiert, weil jemand innerlich vor Neid kocht und sich deswegen kein nettes Wort herauschrauben kann, als dass ich jemanden vor mir habe, der trotz allen Goodwills zu der Überzeugung gelangt ist, dass das, was ich abgeliefert habe, vollkommen Mist ist.

Es wird von der Wissenschaft angewiesen, dass Menschen tatsächlich aus ihren Fehlern lernen. Die Psychologinnen Lauren Eskreis-Winkler und Ayelet Fishbach von der University of Chicago haben in „Psychological Science“ geschrieben, dass die Mechanik umgekehrt sein: Scheitern würde verängstigen – und eher die Erfolge ermutigen, zu lernen. Ich habe kein Interesse daran, verängstigt zu werden. Ein gelogenes Lob ist mir also meist angenehmer als aufrichtige Kritik. In der „Süddeutschen Zeitung“ habe ich gelesen, dass die Wissenschaft sich mehr und mehr für

die Kraft des Lobes interessiert. Ein Team der Booth University Chicago habe gemessen, wie lange sich Menschen über freundliche Bemerkungen freuen. Das Ergebnis: Menschen, die Komplimente machen, glauben oft, dass sich die Adressaten gar nicht darüber freuen.

Zu Unrecht: Wer gelobt wird, freut sich darüber – auch noch nach dem fünften Mal. Eine Lobkultur ist jeder Fehlerkultur überlegen. Leider bleiben viele Komplimente unausgesprochen. Ich bin mir sicher, darunter sind auch Komplimente an mich, die die Kollegen einfach nur nicht aussprechen wagen, weil sie vermuten, ich würde mich nicht darüber freuen. Dabei liegen sie falsch.

Ich habe auch gelesen, was Komplimente alles Gutes bewirken können. Sie helfen, die Leistung zu steigern, sie helfen beim Lernen, sie helfen, Bindungen zu festigen. Und dabei kosten sie nichts. Ich hätte natürlich auch sehr gerne eine gesteigerte Leistung, erleichtertes Lernen und gefestigte Bindungen. Wenn ich recht darüber nachdenke, werde ich strikter, sauer, dass ich das von meinen Kollegen nicht bereitgestellt bekomme. Was denken die sich eigentlich dabei, all ihre Komplimente einfach für sich zu behalten? Ich bin schwer enttäuscht. Ich glaub, ich sag denen das mal.

Der Autor ist Kolumnist. Sie erreichen ihn unter: gitaustar@handelsblat.com

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