

Handlungsbedarf: **GENDER PAY GAP**

Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb

Equal Pay | Schließung der Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen |
EU Pay Transparency Directive (EUPDT) und Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG)

INHALT

| | |
|---|----------|
| 01 Gesetzliche Regelungen zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen | 2 |
| 02 Handlungsbedarf „Gender Pay Gap“ | 9 |
| 03 Umsetzung der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz | 17 |
| 04 Herausforderungen für tarifgebundene/-anwendende Unternehmen | 26 |
| 05 Betriebliche Prüfverfahren und Maßnahmenplanung | 29 |
| 06 Unser Beratungsportfolio Kontaktdaten | 36 |

Entgeltgleichheitsgebot und Entgelttransparenzgesetz

Das Entgeltgleichheitsgebot für weibliche und männliche Beschäftigte gilt bereits seit Jahren

Entgeltgleichheitsgebot

Das Entgeltgleichheitsgebot fordert von allen privaten und öffentlichen Arbeitgebern in Deutschland, dass sie weiblichen und männlichen Beschäftigten gleiches Entgelt für gleiche und gleichwertige Arbeit bezahlen.

Das Entgeltgleichheitsgebot gilt damit unabhängig von der Rechtsform des Arbeitgebers und der Betriebsgröße. Somit haben alle Beschäftigte in Deutschland den Anspruch, für gleiche oder gleichwertige Arbeit grundsätzlich genauso bezahlt zu werden wie ihre Kollegen des jeweils anderen Geschlechts.

Eine unmittelbare oder mittelbare Benachteiligung aufgrund des Geschlechts ist dabei in Bezug auf alle Entgeltbestandteile und alle Entgeltregelungen verboten.

Das Entgeltgleichheitsgebot gilt nicht nur in Deutschland, sondern europaweit.

Artikel 157 Absatz 1 im Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) verpflichtet die Mitgliedstaaten dazu, den Entgeltgleichheitsgrundsatz sicherzustellen. Konkretisiert wird Artikel 157 Absatz 1 AEUV in der Gleichbehandlungsrichtlinie 2006/54/EG und durch eine Vielzahl von Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs. Auch in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union ist in Artikel 23 das Entgeltgleichheitsgebot festgeschrieben.

Entgelttransparenzgesetz

Das Entgelttransparenzgesetz greift diese Vorgaben auf und ergänzt sie um verschiedene Instrumente (zum Beispiel den individuellen Auskunftsanspruch), um das Entgeltgleichheitsgebot besser in der Praxis zur Geltung zu bringen.

Bericht der Bundesregierung zur Wirksamkeit des Entgelttransparenzgesetzes (Juni 2023)



Gesetzliche Regelungen zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen

Die aktuelle EU Pay Transparency Directive (EUPTD) soll zur Schließung der Entgeltlücke weiter beitragen

| Jahr | Initiative/Richtlinie/Gesetz | Beschreibung |
|------|--|---|
| 1951 | IAO-Abkommen Nr. 100 über die Gleichheit des Entgelts | Internationales Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), das den Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleichwertiger Arbeit festlegt. Deutschland hat das Abkommen 1956 ratifiziert. |
| 1957 | Artikel 119 des Vertrags zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) | Einführung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher Arbeit. |
| 1975 | Richtlinie 75/117/EWG | Zielte darauf ab, die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen zu fördern. |
| 2006 | Richtlinie 2006/54/EG | Behandelt die Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen. |
| 2017 | Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) | Deutsches Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen, das am 6. Juli 2017 in Kraft trat. Es soll das Gebot des gleichen Entgelts für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durchsetzen. |
| 2023 | EU Pay Transparency Directive (EUPTD) EU-Richtlinie 2023/970 | Europäische Richtlinie zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Entgelttransparenz und Durchsetzungsmechanismen . Die Mitgliedstaaten sind verpflichtet, diese Richtlinie bis zum 7. Juni 2026 in nationales Recht umzusetzen. |

EU Pay Transparency Directive (EUPTD)

Checkliste für vorgesehene Pflichten ab 2026

| | Anzahl Beschäftigte | | | | | |
|---|---------------------|---------|-------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | < 50 | 51 - 99 | 100 - 149 | 150 -249 | 250 - 499 | > 500 |
| Auskunftsanspruch der Mitarbeitenden | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 |
| Informationspflicht zu Kriterien für die Gehaltsfestlegung | ? | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 |
| Auskunftsrecht für Bewerber | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 | ab 2026 |
| Berichtspflicht über das Gender Pay Gap | - | - | ab 2031 alle 3 Jahre | ab 2027 alle 3 Jahre | ab 2027 einmal jährlich | ab 2027 einmal jährlich |

EU Pay Transparency Directive (EUPTD)

Wichtige Meilensteine bis zum Eintreten der EU-Richtlinie



EU Pay Transparency Directive (EUPTD)
Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG)

Auskunftsanspruch der Mitarbeitenden

Informationspflicht zu Kriterien für die Gehaltsfestlegung

Auskunftsrecht für Bewerber

Auskunftsanspruch der Mitarbeitenden

Informationspflicht zu Kriterien für die Gehaltsfestlegung

Auskunftsrecht für Bewerber

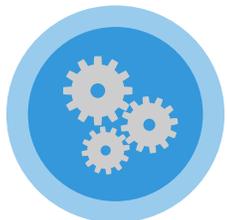
Berichtspflicht über das Gender Pay Gap



2025

2026

2027



Handlungsbedarf



Letzte Möglichkeit für Job Grading, Vergütungsaudit und -anpassungen



System zur Erfassung der Entgeltlücke 2026

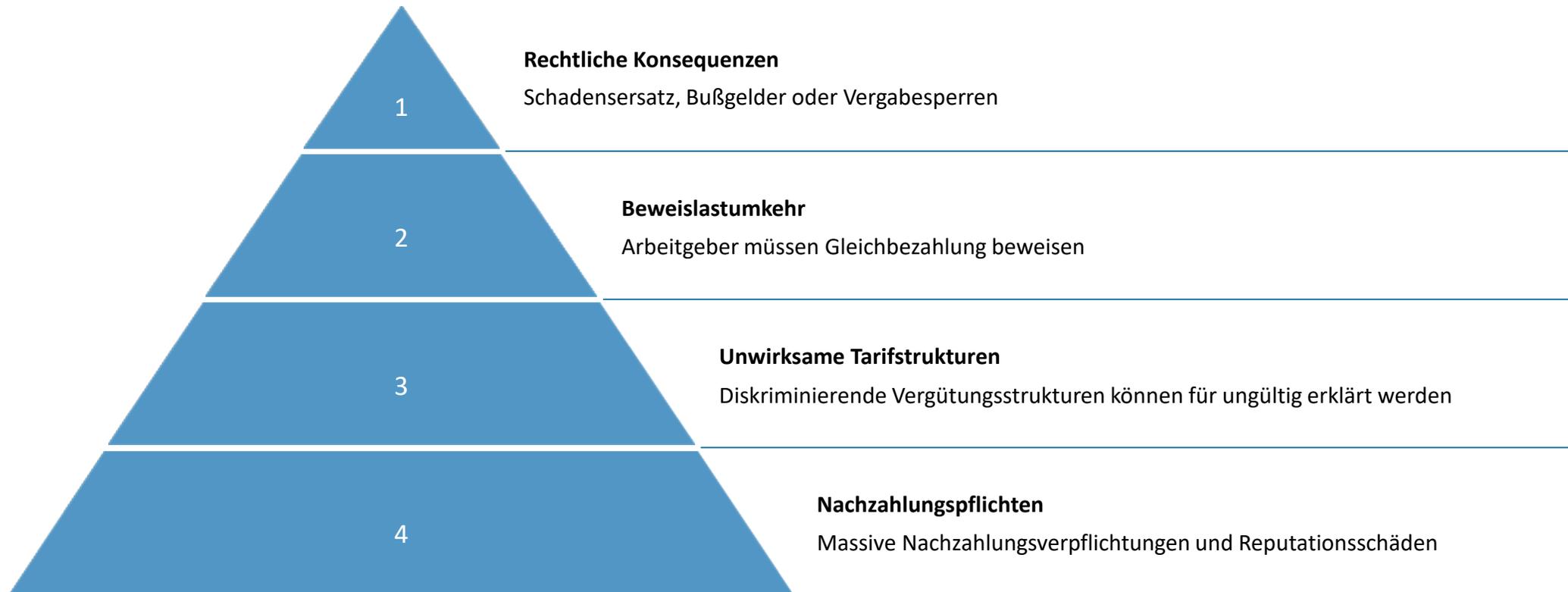


Bericht über die Entgeltlücke rückwirkend für 2026



EU Pay Transparency Directive (EUPTD)

Erhebliche rechtliche Risiken



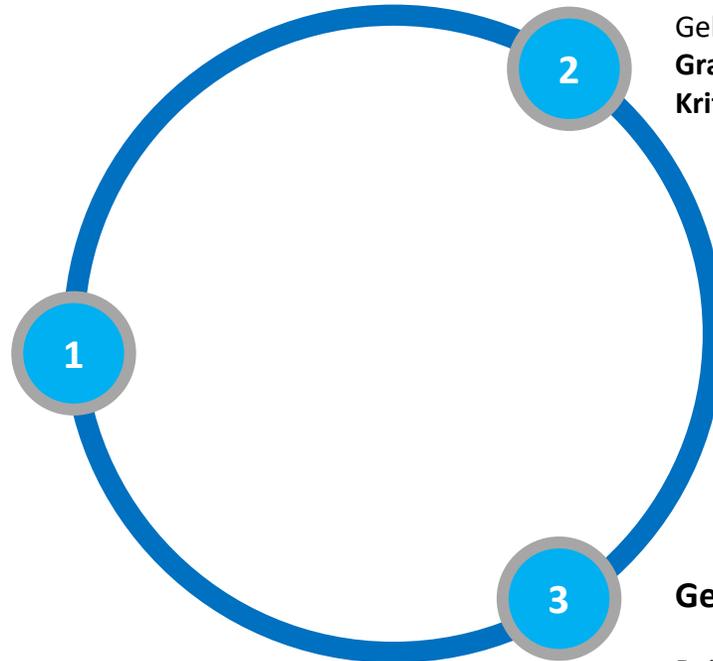
Die Nichteinhaltung der EU-Pay-Transparency-Richtlinie kann schwerwiegende rechtliche Folgen haben. Die Beweislast in Klagen zur Lohngleichheit liegt beim Arbeitgeber, was es Mitarbeitern erleichtert, Prozesse zu gewinnen. Stellen Sie daher sicher, dass Ihre Vergütungspraktiken einer rechtlichen Prüfung standhalten können.

EU Pay Transparency Directive (EUPTD)

Tarif vs. Nicht-Tarif – Unterschiedliche Herausforderungen

Tarifgebundene Unternehmen

Tarifgebundene Unternehmen müssen Tarifverträge und ihre Eingruppierungspraxis hinsichtlich Diskriminierungsfreiheit prüfen.



Nicht-tarifgebundene Unternehmen

Nicht-tarifgebundene Unternehmen müssen Struktur in individuelle Gehaltsentscheidungen bringen – implementieren Sie klare **Job Grading-Systeme, Gehaltsbänder und diskriminierungsfreie Kriterien** für Vergütung und Beförderungen.

Gemeinsame Anforderungen

Beide Modelle erfordern eine robuste Dokumentation und Transparenz bei der Begründung von Vergütungsentscheidungen. Schulen Sie Führungskräfte in der Anwendung dieser Standards.

INHALT

| | |
|--|----------|
| 01 Gesetzliche Regelungen zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen | 2 |
| 02 Handlungsbedarf „Gender Pay Gap“ | 9 |
| 03 Umsetzung der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz | 17 |
| 04 Herausforderungen für tarifgebundene/-anwendende Unternehmen | 26 |
| 05 Betriebliche Prüfverfahren und Maßnahmenplanung | 29 |
| 06 Unser Beratungsportfolio Kontaktdaten | 36 |

Handlungsbedarf „Gender Pay Gap“

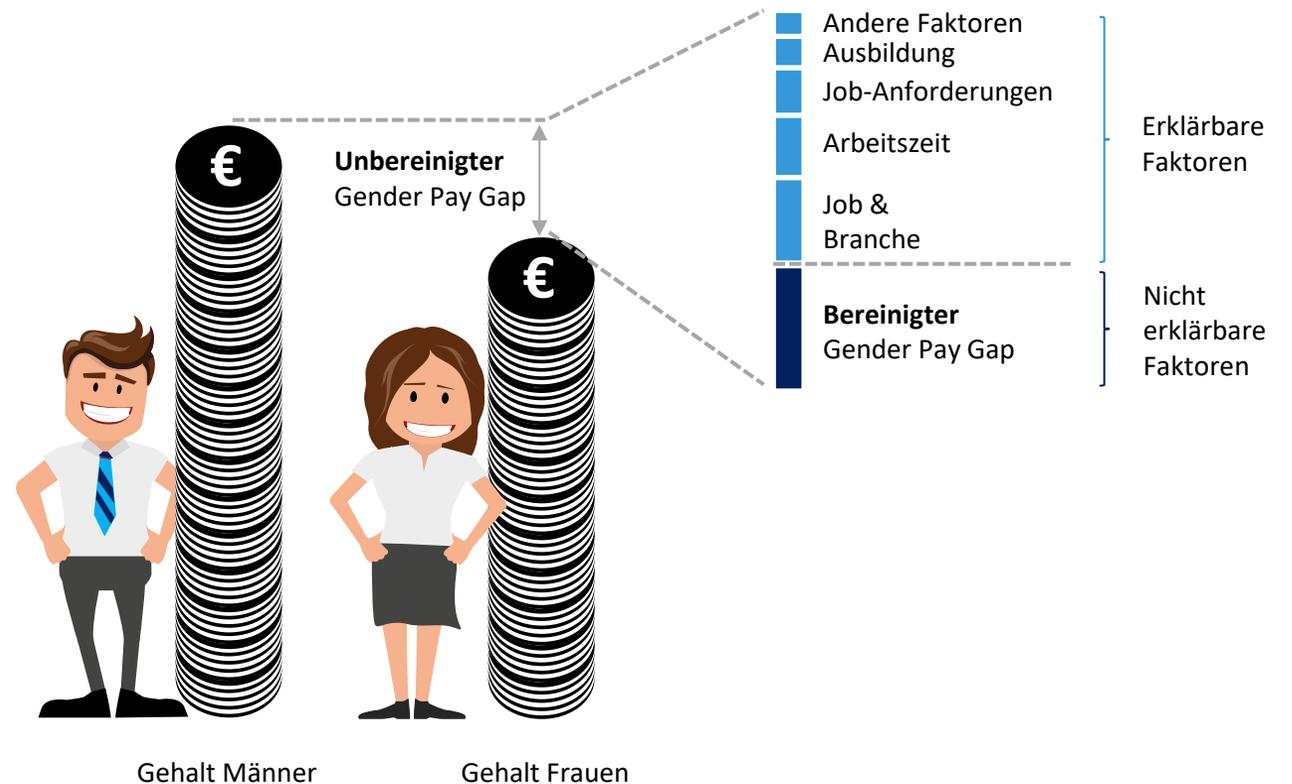
Die geschlechtsspezifische Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen

Unbereinigter Gender Pay Gap

... bezieht sich auf den durchschnittlichen Gehaltsunterschied von Männern und Frauen, ohne dabei weitere Faktoren zu berücksichtigen. Aussagen zum Unterschied in den Verdiensten von weiblichen und männlichen Beschäftigten mit gleichem Beruf, vergleichbarer Tätigkeit und äquivalentem Bildungsabschluss sind damit nicht möglich.

Bereinigter Gender Pay Gap

... berücksichtigt weitere Faktoren, die das Einkommen beeinflussen können. Dazu gehören beispielsweise Standort, Bildung, Berufserfahrung, Leistung, oder Hierarchie. Wenn nach Berücksichtigung dieser Faktoren immer noch ein Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen besteht, dann sprechen wir von einem bereinigten Gender Pay Gap. Dieser Unterschied kann auf mögliche strukturelle Ungerechtigkeiten oder Diskriminierung hinweisen.



Handlungsbedarf „Gender Pay Gap“

Die geschlechtsspezifische Entgeltlücke zwischen Männern und Frauen

Im Jahr 2023 konnten 63 Prozent des Gender Pay Gap in Deutschland auf strukturelle Unterschiede zwischen abhängig beschäftigten Frauen und Männern zurückgeführt werden, also beispielsweise auf

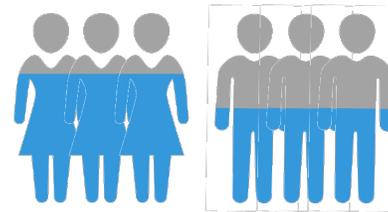
- die ausgeübten beruflichen Tätigkeiten,
- die Verteilung auf die Wirtschaftsbereiche,
- den Beschäftigungsumfang sowie
- den Anteil der Frauen und Männer in Führungspositionen
- verschiedene Anforderungsniveaus.

Solche statistischen Zerlegungen durch die Anwendung multivariater Analysemethoden können zwar wichtige Hinweise auf mögliche Einflussfaktoren liefern. Die **Unterscheidung in einen „erklärten“ und den verbleibenden „unerklärten“ Anteil** des Gender Pay Gap (bzw. die Unterscheidung in einen „unbereinigten“ und „bereinigten“ Gender Pay Gap) sollte jedoch nicht dazu verleiten, damit auch das Problem des großen Verdienstabstands zwischen Frauen und Männern kleinzurechnen. Mit Hilfe statistischer Verfahren können zwar wichtige Ursachen des Gender Pay Gap (GPG) ermittelt und benannt werden, die zugrundeliegenden Probleme sind damit aber nicht gelöst.

Grundsätzlich ist dem GPG (der manchmal auch als „unbereinigter“ GPG bezeichnet wird) den Vorzug zu geben gegenüber dem sogenannten „bereinigten“ GPG. Denn der GPG erfasst auch den Teil des Verdienstunterschieds, der beispielsweise durch unterschiedliche Berufe oder Karrierestufen verursacht wird. Und es muss davon ausgegangen werden, dass bereits der Zugang von Frauen zu bestimmten Berufen oder Führungspositionen durch benachteiligende Strukturen erschwert wird.

Quelle: GENDER PAY GAP 2006 – 2023 | www.wsi.de/genderdatenportal

Unbereinigtes Pay Gap



Ø Frauen

Ø Männer

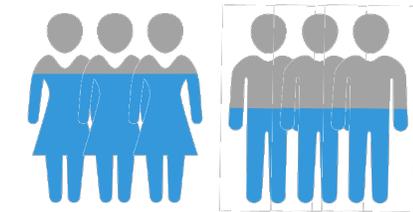
Berechnungsformel:
Brutto-Stundenverdienste (ohne Berücksichtigung von Sonderzahlungen wie Urlaubsgeld o. ä.)

$$= \frac{\text{Ø-Gehalt Männer} - \text{Ø-Gehalt Frauen}}{\text{Ø-Gehalt Männer}}$$

Unbereinigtes Pay Gap: 18%

Das unbereinigte Pay Gap kann stark von der Verteilung männlicher und weiblicher Mitarbeiter über verschiedene Jobs beeinflusst sein.

Bereinigtes Pay Gap



Ø Frauen

Ø Männer

Das unbereinigte Pay Gap von 18% berücksichtigt keine vertretbaren Gründe wie z.B. Standort, Job-Anforderungen, Erfahrung. Die Berücksichtigung solcher Faktoren führt zu einem bereinigten Pay Gap.

Bereinigtes Pay Gap: 6%

Das bereinigte Pay Gap ist eine genauere Kennzahl für die Entgeltgerechtigkeit, da sie vertretbare Gründe für die Differenz berücksichtigt.

Gender Pay Gap in Europa

Deutschland bleibt eines der EU-Schlusslichter

Gemessen am durchschnittlichen Bruttostundenverdienst der Männer lag der Gender Pay Gap 2024 in Deutschland bei 16 %.

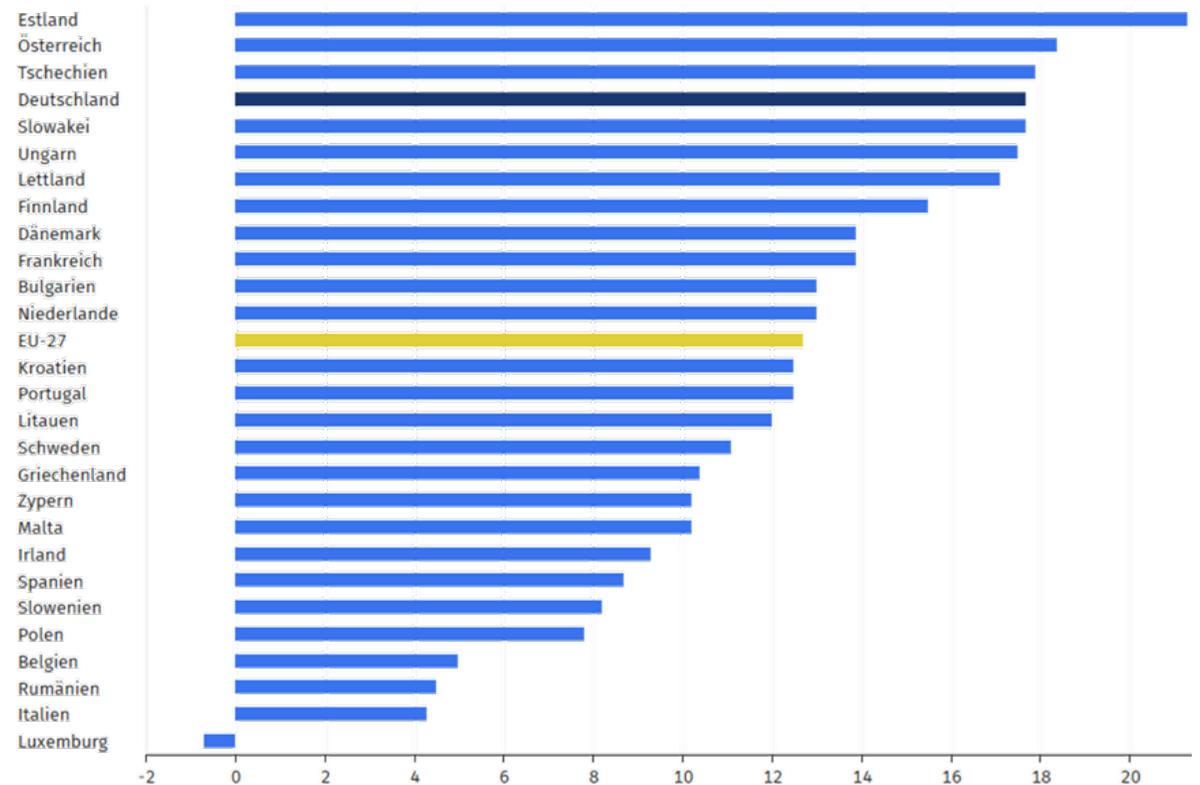
Auf EU-Ebene liegen bislang Daten bis zum Jahr 2022 vor. Mit rund 18 % hatte Deutschland im Jahr 2022 einen der EU-weit höchsten Verdienstabstände pro Stunde zwischen Frauen und Männern.

Im EU-Durchschnitt verringerte sich der Verdienstunterschied zwischen Frauen und Männern von 2015 bis 2022 von 16 % auf 13 %. In Deutschland ging er zwischen 2015 und 2022 von 22 % auf 18 % zurück.

Bei den Daten handelt sich um den unbereinigten Gender Pay Gap. Aussagen zum Unterschied in den Verdiensten von weiblichen und männlichen Beschäftigten mit gleichem Beruf, vergleichbarer Tätigkeit und äquivalentem Bildungsabschluss sind damit nicht möglich.

Unbereinigter Gender Pay Gap in den Mitgliedstaaten der EU 2022

in %



Zum Teil vorläufige Werte. Griechenland 2018. Tschechien abweichende Definition. [Quelle: Eurostat](#)

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2025

Gender Pay Gap in Deutschland

Gender Pay Gap und durchschnittliche Bruttostundenverdienste von Frauen und Männern

Im Jahr 2023 konnten 63 Prozent des Gender Pay Gap in Deutschland auf strukturelle Unterschiede zwischen abhängig beschäftigten Frauen und Männern zurückgeführt werden – also beispielsweise auf

- die ausgeübten beruflichen Tätigkeiten,
- die Verteilung auf die Wirtschaftsbereiche,
- den Beschäftigungsumfang,
- den Anteil der Frauen und Männer in Führungspositionen
- verschiedene Anforderungsniveaus.



Gender Pay Gap in West- und Ostdeutschland

Gender Pay Gap und durchschnittliche Bruttostundenverdienste von Frauen und Männern

Gender Pay Gap und durchschnittliche Brutto-Stundenverdienste von Frauen und Männern in **Westdeutschland** (2006–2023), in Prozent und in Euro



Datenquelle: Statistisches Bundesamt, bis 2021 Verdienststrukturerhebung, fortgeschrieben mit den Ergebnissen der Vierteljährlichen Verdiensterhebung; ab 2022 Verdiensterhebung; Daten auf Anfrage, eigene Berechnungen.

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2024 **WSI**

Gender Pay Gap und durchschnittliche Brutto-Stundenverdienste von Frauen und Männern in **Ostdeutschland** (2006–2023), in Prozent und in Euro



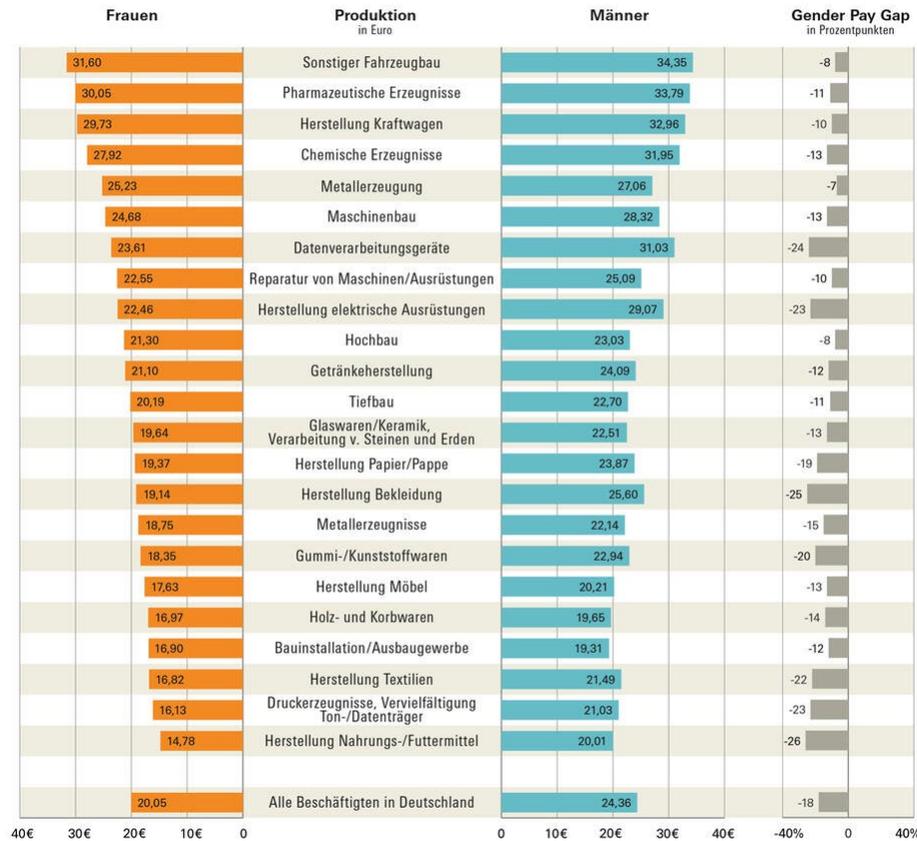
Datenquelle: Statistisches Bundesamt, bis 2021 Verdienststrukturerhebung, fortgeschrieben mit den Ergebnissen der Vierteljährlichen Verdiensterhebung; ab 2022 Verdiensterhebung; Daten auf Anfrage, eigene Berechnungen.

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2024 **WSI**

Gender Pay Gap in Deutschland nach Branchen

Gender Pay Gap und durchschnittliche Bruttostundenverdienste von Frauen und Männern

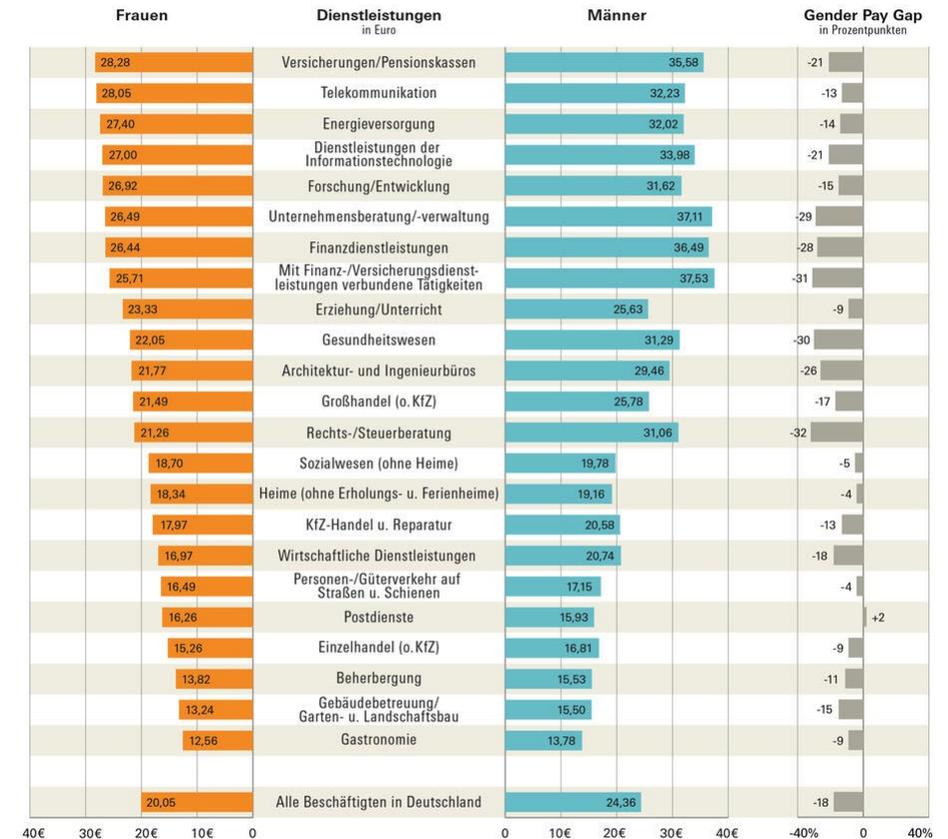
Durchschnittliche **Bruttostundenverdienste** von Frauen und Männern sowie **Gender Pay Gap**, in ausgewählten Branchen, Deutschland (2022), in Euro und in Prozentpunkten – Teil 1: **Produktion**



Datenquelle: Verdiensterhebung, auf Anfrage

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2023

Durchschnittliche **Bruttostundenverdienste** von Frauen und Männern sowie **Gender Pay Gap**, in ausgewählten Branchen, Deutschland (2022), in Euro und in Prozentpunkten – Teil 2: **Dienstleistungen**



Aus den Berechnungen sind die Beschäftigten aus „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung“ ausgeschlossen. Für diese Branche liegen für Deutschland zwar Daten vor, bei der Berechnung des GPg werden diese aber nicht berücksichtigt, um die Vergleichbarkeit auf EU-Ebene und im Zeitverlauf zu gewährleisten.

Datenquelle: Verdiensterhebung, auf Anfrage

Bearbeitung: WSI GenderDatenPortal 2023

EU Pay Transparency Directive (EUPTD)

Von EU-Vorbildern lernen



Frankreich

Frankreichs **Gender-Equality-Index** mit Rechenschaftspflicht und Strafen brachte die meisten Unternehmen über die Compliance-Schwelle. Das Punktesystem schafft klare Anreize für Verbesserungen.



Schweden

Schwedens **jährliche Gehaltsaudits** und der kollaborative Ansatz fördern kontinuierliche Entgeltgleichheitsprüfungen. Der systematische Prozess hat zu nachhaltigen Verbesserungen geführt.



Großbritannien

Die öffentlichen **Pay-Gap-Berichte** in Großbritannien haben freiwillige Unternehmensmaßnahmen angeregt und messbare Verbesserungen bei Firmen gezeigt, die D&I-Initiativen umgesetzt haben.

Die Einführung ähnlicher Maßnahmen (Scorecards, jährliche Überprüfungen, öffentliche Transparenz) kann Ihr Unternehmen als Gleichstellungsvorreiter positionieren und zu einem wettbewerbsfähigen Vorteil werden.

INHALT

| | |
|--|-----------|
| 01 Gesetzliche Regelungen zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen | 2 |
| 02 Handlungsbedarf „Gender Pay Gap“ | 9 |
| 03 Umsetzung der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz | 17 |
| 04 Herausforderungen für tarifgebundene/-anwendende Unternehmen | 26 |
| 05 Betriebliche Prüfverfahren und Maßnahmenplanung | 29 |
| 06 Unser Beratungsportfolio Kontaktdaten | 36 |

Was kommt mit der Umsetzung der EU-Transparenzrichtlinie auf die Unternehmen zu?

Spätestens 2026 müssen die einzelnen Mitgliedsstaaten die EU-Richtlinie in nationales Recht überführen. Auf die folgenden Regelungen, müssen sich Arbeitgeber einstellen:

- **Berichtspflicht:** Unternehmen ab 250 Beschäftigten müssen jedes Jahr über das Ausmaß des geschlechtsspezifischen Entgeltgefälles berichten.
- **Maßnahmen:** Übersteigt das geschlechtsspezifische Entgeltgefälle 5 %, müssen Unternehmen Maßnahmen ergreifen.
- **Auskunftspflicht:** Mitarbeitende haben ein Auskunftsrecht über die durchschnittlichen Entgelthöhen, aufgeschlüsselt nach Geschlecht, von denjenigen, die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten.
- **Kriterien:** Mitarbeitenden muss Zugang zu Kriterien gewährt werden, die zur Bestimmung des Entgelts und der Laufbahnentwicklung herangezogen werden. Die Kriterien müssen objektiv und geschlechtsneutral sein.
- **Informationspflicht:** Arbeitgeber müssen Mitarbeitende jährlich über ihr Auskunftsrecht informieren.
- **Schadenersatz/Nachzahlung:** Mitarbeitende, die geschlechtsspezifische Entgeltdiskriminierung erfahren haben, können Schadenersatz erhalten. Dazu gehört auch die vollständige Nachzahlung entgangener Entgelte und damit verbundener Boni oder Sachleistungen.
- **Beweislast:** Die Beweislast in Fällen der Entgeltdiskriminierung liegt beim Arbeitgeber. Dieser muss nachweisen, dass er nicht gegen die EU-Vorschriften über gleiches Entgelt und Entgelttransparenz verstößt.

Unternehmen müssen ...

- ... eine klare Sicht auf die Stellenwertigkeiten über alle Organisationseinheiten haben und diese transparent und nachvollziehbar vergleichen können,
- ... in der Lage sein, die Wertigkeitsunterschiede von Stellen über ein nachvollziehbares Stellenbewertungssystem zu begründen,
- ... ein klar strukturiertes Karrieresystem vorliegen haben, damit die Spreizung der Stellenwertigkeiten über alle Karrieren transparent werden,
- ... anforderungsgerechte Gehaltsbänder für die Stellen und Stellenwertgruppen (Job Grades) anbieten.

Im Recruiting müssen die Unternehmen sicherstellen, dass ...

- ... Stellenausschreibungen und Stellenbezeichnungen geschlechtsneutral sind,
- ... Bewerber bereits im Vorfeld über das Einstiegsgehalt oder die Gehaltsbandbreite der ausgeschriebenen Stelle informiert werden,
- ... Einstellungsverfahren auf nicht diskriminierende Weise geführt werden,
- ... Bewerber nicht nach der Entgeltentwicklung im laufenden oder früheren Beschäftigungsverhältnis befragt werden.

Definition von gleicher und gleichwertiger Arbeit

Analytische, kriteriengestützte Job Grading Systeme liefern eine systematische und diskriminierungsfreie Grundlage für Entgeltvergleiche



Gleiche Arbeit liegt vor, wenn weibliche und männliche Beschäftigte eine identische oder gleichartige Tätigkeit ausführen - egal ob am selben oder an verschiedenen Arbeitsplätzen.

Die Aufgaben und Anforderungen sind nahezu identisch. Das bedeutet: Die Beschäftigten können sich bei Bedarf gegenseitig vertreten.

Beispiel: Kfz-Mechanikerinnen und Kfz-Mechaniker können sich innerhalb eines Betriebs in der Regel gegenseitig ersetzen. Also üben sie die gleiche Tätigkeit aus.



Gleichwertige Arbeit beschreibt dagegen Tätigkeiten, die zwar inhaltlich verschieden sind, aber in der Summe die gleichen Anforderungen und Belastungen mit sich bringen, also den gleichen Arbeitswert aufweisen.

Um festzustellen, ob zwei Tätigkeiten gleichwertig sind, müssen verschiedene Faktoren, die die Tätigkeiten umfassend beschreiben, miteinander verglichen werden. Dazu zählen

- die Art der Arbeit,
- die **Ausbildungsanforderungen** und
- die **Arbeitsbedingungen**.

Um diese Faktoren zu beschreiben, müssen

- die notwendigen **Qualifikationen und Fertigkeiten**,
- die **Verantwortung** für Maschinen, Finanzen oder Personen sowie
- physische und psychische **Belastungen**

erfasst und für beide Tätigkeiten in einer Gesamtschau bewertet werden.

Beispiel: Bei frauendominierten Berufen werden häufig die physischen Belastungen, wie zum Beispiel statische oder dynamische Muskelarbeit, vernachlässigt und in der Arbeitsbewertung nicht erfasst.

Gewichtung der Kriterien für gleichwertige Arbeit nach Relevanz

| Mindestkriterien | Teilaspekte | Prüfverfahren |
|---------------------------|---|---|
| Kompetenzen | <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Qualifikationen: Erforderliche Ausbildung, Zertifikate, Fachkenntnisse • Praktische Erfahrung: Berufserfahrung, Spezialisierungen, erworbene Fähigkeiten • Soziale Kompetenzen: Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Problemlösungsfähigkeiten • Kognitive Fähigkeiten: Analysefähigkeiten, strategisches Denken, Innovationskraft | <p>Derartige Stellenanforderungen (Soll) werden in Job Profilen und beim Job Grading berücksichtigt.</p> <p>Die Beurteilung der Mitarbeiterkompetenzen (Ist) erfolgt im Rahmen der Talent-Prozesse.</p> |
| Belastungen | <ul style="list-style-type: none"> • Physische Belastungen: Körperliche Anstrengung, Heben schwerer Lasten, ergonomische Anforderungen • Psychische Belastungen: Stresslevel, emotionale Herausforderungen, mentale Anforderungen • Arbeitszeitliche Belastungen: Schichtarbeit, Überstunden, Nacht- und Wochenendarbeit • Umgebungseinflüsse: Lärm, extreme Temperaturen, gefährliche Stoffe oder Strahlenbelastung | <p>Sofern für den Stellenvergleich relevant, müssten diese Kriterien zusätzlich erfasst und berücksichtigt werden.</p> |
| Verantwortung | <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Verantwortung: Qualität der Arbeit, Fehlerfolgen, Einhaltung von Standards • Führungsverantwortung: Leitung von Teams, Delegation von Aufgaben, Personalverantwortung • Finanzielle Verantwortung: Budgetverwaltung, Kostenkontrolle, finanzielle Entscheidungen • Sicherheitsverantwortung: Einhaltung von Sicherheitsvorschriften, Unfallprävention, Schutzmaßnahmen | <p>Derartige Stellenanforderungen (Soll) werden in Job Profilen und beim Job Grading berücksichtigt.</p> <p>Die Beurteilung der Mitarbeiterkompetenzen (Ist) erfolgt im Rahmen der Talent-Prozesse.</p> |
| Arbeitsbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie, technische Ausstattung, Zugänglichkeit • Arbeitsumfeld: Lärmpegel, Lichtverhältnisse, Luftqualität, Hygiene • Arbeitszeitregelungen: Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten, Urlaubsregelungen • Gefährdungspotenzial: Exposition gegenüber gefährlichen Substanzen, Unfallrisiken, Schutzmaßnahmen | <p>Sofern für den Stellenvergleich relevant, müssten diese Kriterien zusätzlich erfasst und berücksichtigt werden.</p> |

Die Entgelttransparenzrichtlinie besagt, dass jedes der vier Kriterien vom Arbeitgeber nach Maßgabe seiner Relevanz für die betreffende Stelle gewichtet werden soll, da nicht alle Faktoren für eine bestimmte Position gleichermaßen relevant sind. Aus einem Urteil des LAG Baden-Württemberg zum Entgelttransparenzgesetz vom Juni 2024 (Az. 4 Sa 26/23) geht hervor, dass es nicht genügt, wenn der Arbeitgeber bestimmte Kriterien zur Ermittlung der Vergütung herangezogen hat. Der Arbeitgeber muss vielmehr darlegen und ggf. beweisen, ob und wie er diese Kriterien zueinander gewichtet hat.

Tarifverträge decken in ihren Eingruppierungsordnungen diese Kriterien oft nur teilweise bzw. unzureichend ab.

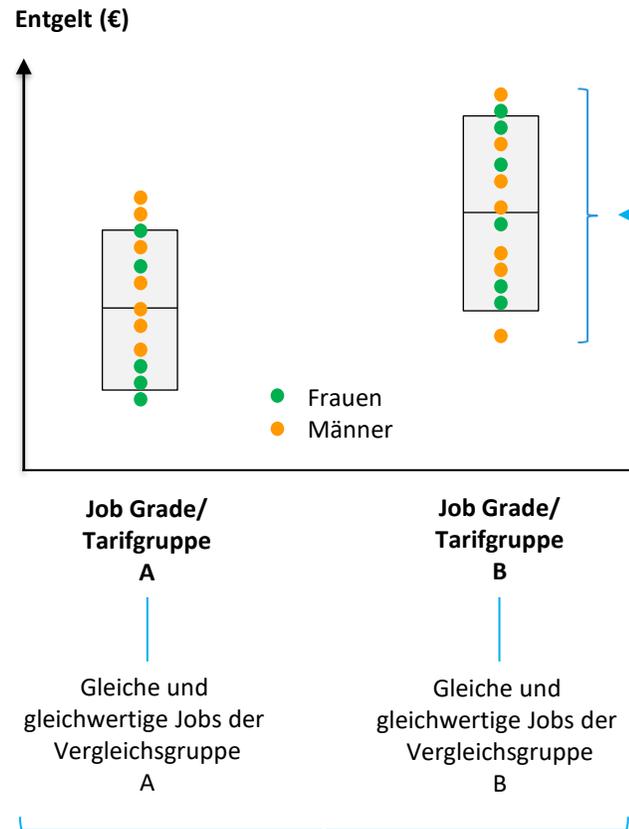
Die kriteriengestützte Stellenbewertung liefert die Grundlage für eine systematische und diskriminierungsfreie Entgeltpolitik

Diskriminierungsfreie Kriterien der analytischen Stellenbewertung



Zuordnung zu einem Job Grade bzw. zu einer Tarifgruppe

Zuordnung zu einer Vergleichsgruppe



Geschlechtsunabhängige Faktoren unterschiedlicher Bezahlung in einer Vergleichsgruppe gleicher oder gleichwertiger Jobs

Das unterschiedliche individuelle Entgelt zweier Mitarbeitenden, deren gleiche oder gleichwertige Jobs ein und demselben Job Grade zugeordnet oder in ein und dieselbe Tarifgruppe eingruppiert wurden, kann unabhängig von ihrem Geschlecht zum Beispiel von folgenden Faktoren abhängen:

- unterschiedliche Qualifikationsanforderungen bzw. unterschiedlicher Marktwert spezifischer Qualifikationen trotz insgesamt gleichwertiger Arbeit
- unterschiedliche Anzahl Jahre Berufserfahrung
- unterschiedliche Leistungsentwicklung
- unterschiedlicher Marktwert der Jobs aufgrund des Standorts
- unterschiedliche Wettbewerbssituation auf dem Arbeitsmarkt und unterschiedlicher Marktwert der Jobs zum Zeitpunkt der Einstellung
- unterschiedliche Entwicklung der Marktwerte der Jobs
- unterschiedliche Gehälter aufgrund von Besitzstand nach Versetzung von einem höherwertigen in einen geringerwertigen Job
- höhere Gehälter von „Konzernleihen“ bei temporärer Übernahme von Management- oder Expertenjobs in einer Tochtergesellschaft

Festlegung von Vergleichsgruppen und Vergleichstätigkeiten

Die Vergleichsgruppen müssen mindestens sechs Beschäftigte des anderen Geschlechts enthalten

Eine **Vergleichsgruppe** ist zu bilden, um die Höhe des Vergleichsentgeltes im Rahmen des individuellen Auskunftsanspruches zu bestimmen. Die Bildung der Vergleichsgruppe ist davon abhängig, ob der Arbeitgeber tarifgebunden oder tarifanwendend ist.



Liegt eine Tarifbindung oder eine Tarifierhebung vor,
setzt sich die Vergleichsgruppe aus allen Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts zusammen, die in die gleiche Entgeltgruppe oder in die gleiche Besoldungsgruppe wie die oder der auskunftsverlangende Beschäftigte eingruppiert sind.

Liegt keine Tarifbindung oder Tarifierhebung vor,
bildet sich die Vergleichsgruppe aus allen Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts, die die angefragte Vergleichstätigkeit oder die vom Arbeitgeber ermittelte Vergleichstätigkeit ausüben.

Es kann geprüft werden, ob eine andere Tätigkeit als die genannte gleich oder gleichwertig ist. In diesem Fall kann die Antwort auf die andere Tätigkeit bezogen werden. Es muss dann allerdings der beziehungsweise dem Auskunftersuchenden mitgeteilt werden, warum eine andere Vergleichstätigkeit ausgewählt worden ist.

Die Vergleichsgruppe ist dann zu klein, wenn weniger als sechs Beschäftigte des anderen Geschlechts in der gleichen Entgeltgruppe eingruppiert sind oder aber die Vergleichstätigkeit ausüben. In diesen Fällen erfährt die oder der Auskunftssuchende nur die Kriterien und Verfahren für die Entgeltfindung der Vergleichstätigkeit, nicht aber die Höhe des Vergleichsentgelts.

Berechnung und Auskunft zum Vergleichsentgelt

Das Vergleichsentgelt wird als auf Vollzeit hochgerechneter statistischer Median des durchschnittlichen monatlichen Bruttoeinkommens sowie für maximal zwei zusätzliche Entgeltbestandteile wie Boni oder Zuschläge, jeweils auf ein Kalenderjahr bezogen, angegeben.

Die **Berechnung des Medians** hängt davon ab, ob ein Arbeitgeber tarifgebunden oder tarifyanwendend ist oder nicht.

- **Der tarifgebundene oder -anwendende Arbeitgeber** hat den Median aus dem Entgelt aller Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts zu ermitteln, die in die gleiche **Entgelt- oder Besoldungsgruppe** eingruppiert sind wie die oder der auskunftsverlangende Beschäftigte.
- **Der nicht tarifgebundene oder -anwendende Arbeitgeber** hat den Median aus dem Entgelt aller Beschäftigten des anderen Geschlechts anzugeben, die die erfragte **Vergleichstätigkeit** oder die vom Arbeitgeber ermittelte Vergleichstätigkeit ausüben.

Um den Schutz personenbezogener Daten zu gewährleisten, dürfen keine individuellen Gehaltsinformationen von Kollegen oder Kolleginnen offengelegt werden. Stattdessen wird das Vergleichsentgelt einer Gruppe von mindestens sechs Personen mit gleicher oder gleichwertiger Arbeit angefragt (§ 12 Abs. 3 EntgTranspG). Falls diese Gruppengröße nicht erreicht wird, besteht kein Auskunftsanspruch.

Musterformular zum individuellen Auskunftsverlangen eines Mitarbeitenden

Auskunftsverlangen zum Arbeitsentgelt nach § 10 Abs. 1 Entgelttransparenzgesetz

Sehr geehrte Damen und Herren,
hiermit mache ich den individuellen Auskunftsanspruch nach § 10 Abs. 1 EntgTranspG geltend und bitte um Erteilung der entsprechenden Auskunft innerhalb der nach § 15 Abs. 3 EntgTranspG vorgeschriebenen Dreimonatsfrist.

1. Angaben zu meiner Person

Name, Vorname: _____
Personalnummer: _____
Tätigkeit: _____
Entgeltgruppe / Entgeltstufe: _____
Einsatzort: _____
Im Betrieb beschäftigt seit: _____

Ich habe bereits ein Auskunftsersuchen gestellt. Wenn ja, wann? _____

Darlegung der wesentlichen Änderungen seit dem letzten Auskunftsersuchen:

2. Benennung einer gleichen oder gleichwertigen Tätigkeit gem. § 10 Abs. 1 S. 2 EntgTranspG (Vergleichstätigkeit)

Unter Zugrundelegung meiner Arbeit, meiner Ausbildung, der Art der Arbeit und der Arbeitsbedingungen sehe ich folgende Tätigkeit als gleich beziehungsweise gleichwertig zu meiner Tätigkeit (Vergleichstätigkeit) an:

3. Kriterien und Verfahren der Entgeltfindung gem. § 11 Abs. 2 EntgTranspG

Ich bitte um Darstellung und Erläuterung der Kriterien und Verfahren für die Festlegung des mir und für die Vergleichstätigkeit gezahlten durchschnittlichen Bruttomonatsentgelts.

4. Angabe des Vergleichsentgelts gem. § 11 Abs. 3 Nr. 1 EntgTranspG

Ich bitte um Angabe der Höhe des Entgelts gem. § 11 Abs. 3 Nr. 1 EntgTranspG ... (Zutreffendes bitte ankreuzen)

4.1. für das durchschnittliche Bruttomonatsentgelt der von mir benannten Vergleichstätigkeit.

4.2. für die folgenden, einzelnen Entgeltbestandteile der von mir benannten Vergleichstätigkeit (maximal zwei auswählen)

Grundentgelt
Stufensteigerung
Erschwerniszuschläge
Leistungsvergütung
Sonstiges (Bitte konkret benennen): _____

Vielen Dank.
Mit freundlichen Grüßen

DOWNLOAD

Berechnung und Auskunft zum Vergleichsentgelt

Das Vergleichsentgelt umfasst alle als Geld- oder Sachleistung gezahlten Vergütungsbestandteile. Dazu zählen auch Boni, Überstundenausgleich sowie alle Elemente der gesetzlich oder tariflich geschuldeten Vergütung – so auch tarifliche Zulagen. In vielen Unternehmen erfolgt die Gewährung von Zulagen auch weniger systematisch und eher individuell, als im Rahmen eindeutiger und klar gewichteter Kriterien.

Das Vergleichsentgelt wird als auf Vollzeit hochgerechneter statistischer Median des durchschnittlichen monatlichen Bruttoeinkommens sowie für maximal zwei zusätzliche Entgeltbestandteile wie Boni oder Zuschläge, jeweils auf ein Kalenderjahr bezogen, angegeben.

Die **Berechnung des Medians** hängt davon ab, ob ein Arbeitgeber tarifgebunden oder tarifanwendend ist oder nicht.

- **Der tarifgebundene oder -anwendende Arbeitgeber** hat den Median aus dem Entgelt aller Beschäftigten des jeweils anderen Geschlechts zu ermitteln, die in die gleiche **Entgelt- oder Besoldungsgruppe** eingruppiert sind wie die oder der auskunftsverlangende Beschäftigte.
- **Der nicht tarifgebundene oder -anwendende Arbeitgeber** hat den Median aus dem Entgelt aller Beschäftigten des anderen Geschlechts anzugeben, die die erfragte **Vergleichstätigkeit** oder die vom Arbeitgeber ermittelte Vergleichstätigkeit ausüben.

Der Median ist in einer Auflistung von Zahlenwerten der Wert, der an der mittleren (zentralen) Stelle steht, wenn man die Werte der Größe nach sortiert.

Das Entgelttransparenzgesetz unterscheidet beim Vergleichsentgelt die Angabe von zwei Medianen:

- den auf Vollzeitäquivalente hochgerechneten statistischen **Median des durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelts** sowie
- den statistischen **Median für die zwei zusätzlich erfragbaren Entgeltbestandteile**.

Zur Ermittlung des auf Vollzeitäquivalente hochgerechneten statistischen Medians des durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelts ist folgendes Vorgehen erforderlich:

1. In der Vergleichsgruppe wird zunächst für jede Person das durchschnittliche monatliche Bruttoentgelt berechnet. Alle Entgelte, die in einem Kalenderjahr an eine Person gezahlt werden, werden als Summe abgebildet und dann durch zwölf (Monate) geteilt. Dabei ist zu beachten: Falls Personen in Teilzeit erwerbstätig sind, werden alle arbeitszeitabhängigen Entgeltbestandteile auf Vollzeit hochgerechnet.
2. Dann werden die ermittelten Summen der Größe nach gereiht. Der mittlere Wert stellt den "auf Vollzeitäquivalente hochgerechneten statistischen Median des durchschnittlichen monatlichen Bruttoentgelts" dar.

In gleicher Weise werden die Mediane für die zwei zusätzlich erfragbaren Entgeltbestandteile ermittelt.

Berechnungsbeispiel: Entgeltlücke (zu) einer Vergleichsgruppe

In unserem fiktiven Berechnungsbeispiel enthält die Vergleichsgruppe jeweils zwölf Männer und Frauen, deren Jobs als gleichwertig angesehen werden und einem Job Grade zugeordnet sind.

Die Analyse umfasst in unserem Beispiel das Jahresbrutto. Das Vergleichsentgelt umfasst insgesamt jedoch alle als Geld- oder Sachleistung gezahlten Vergütungsbestandteile. Dazu zählen auch Boni, Überstundenausgleich sowie alle Elemente der gesetzlich oder tariflich geschuldeten Vergütung – so auch tarifliche Zulagen.

Die Jahresbruttoentgelte der Mitarbeitenden wurden in nebenstehender Tabelle der Höhe nach sortiert.

Der Median wurde jeweils als Durchschnitt aus den beiden mittleren Werten (Mitarbeitende 6 und 7) berechnet. Bestünde die Vergleichsgruppe aus elf, statt aus zwölf Mitarbeitenden, dann würde der sechste Wert als Median herangezogen.

Für die Vergleichsgruppe gilt, dass die Entgeltlücke der Frauen bei 6,12% liegt.

Wie steht es um die Auskunftspflicht des Arbeitgebers bei dem Auskunftsverlangen einer einzelnen Mitarbeiterin?

Mitarbeiterin 4 oder 10 müsste den Median der männlichen Vergleichsgruppe (72.890,50 €) erfahren. Das Entgelt von Mitarbeiterin 4 liegt mit 65.297,00 € unterhalb, das von Mitarbeiterin 10 mit 73.990,00 € oberhalb des Medians der Vergleichsgruppe.

Neben dem Jahresbrutto können die Mediane zu zwei weiteren Entgeltbestandteilen (z.B. Boni, Zulagen) erfragt werden. Die Vergleichsgruppe muss mindestens aus sechs Mitarbeitenden des anderen Geschlechts bestehen.

| Beispiel Zwölf Männer | Jahresbruttoentgelt Männer (€) | Jahresbruttoentgelt Frauen (€) | Beispiel Zwölf Frauen |
|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 1 | 66.021,00 € | 61.161,00 € | 1 |
| 2 | 66.585,00 € | 61.995,00 € | 2 |
| 3 | 68.073,00 € | 64.843,00 € | 3 |
| 4 | 68.152,00 € | 65.297,00 € | 4 |
| 5 | 68.943,00 € | 66.675,00 € | 5 |
| 6 | 72.555,00 € | 67.873,00 € | 6 |
| 7 | 73.226,00 € | 68.989,00 € | 7 |
| 8 | 75.147,00 € | 70.692,00 € | 8 |
| 9 | 75.805,00 € | 71.173,00 € | 9 |
| 10 | 76.653,00 € | 73.990,00 € | 10 |
| 11 | 77.206,00 € | 74.103,00 € | 11 |
| 12 | 79.541,00 € | 74.417,00 € | 12 |
| Median | 72.890,50 € | 68.431,00 € | Median |
| Durchschnitt | 72.325,58 € | 68.434,00 € | Durchschnitt |

Gender Pay Gap (basierend auf dem Median): 6,12 %

Liegt das Gender Pay Gap über 5% müssen Maßnahmen ergriffen werden.

INHALT

| | |
|--|-----------|
| 01 Gesetzliche Regelungen zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen | 2 |
| 02 Handlungsbedarf „Gender Pay Gap“ | 9 |
| 03 Umsetzung der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz | 17 |
| 04 Herausforderungen für tarifgebundene/-anwendende Unternehmen | 26 |
| 05 Betriebliche Prüfverfahren und Maßnahmenplanung | 29 |
| 06 Unser Beratungsportfolio Kontaktdaten | 36 |

Tarifgebundene und tarifanwendende Arbeitgeber

Tarifgebundene und tarifanwendende Arbeitgeber



Arbeitgeber sind nach den allgemeinen Vorgaben des Tarifvertragsgesetzes **tarifgebunden**, wenn sie einen Entgelttarifvertrag oder einen Entgeltrahmentarifvertrag anwenden. Sie sind entsprechend tarifgebunden, wenn sie einen Entgelttarifvertrag aufgrund der Tarifgeltung einer Allgemeinverbindlichkeitserklärung anwenden. Darüber hinaus gelten Arbeitgeber als tarifgebunden, die Entgeltregelungen aufgrund einer bindenden Festsetzung nach dem Heim-arbeitsgesetz anwenden.

Als **tarifanwendende Arbeitgeber** gelten Arbeitgeber, die im Geltungsbereich eines Entgelttarifvertrages oder Entgeltrahmentarifvertrages die tariflichen Regelungen zum Entgelt durch schriftliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten verbindlich und inhaltsgleich für alle Tätigkeiten und Beschäftigten übernommen haben. Dies muss für alle Tätigkeiten und Beschäftigten erfolgt sein, für die die tariflichen Regelungen zum Entgelt angewendet werden.

Herausforderungen der EU-Entgelttransparenzrichtlinie für tarifgebundene und tarifanwendende Unternehmen



Anders als derzeit in § 4 Abs. 5 S. 1 Entgelttransparenzgesetz vorgesehen, bietet die EU-Entgelttransparenzrichtlinie keinen Anhaltspunkt dafür, dass es eine Privilegierung für Tarifverträge gibt.

Demnach würden sämtliche Kollektivvereinbarungen zur Vergütung den Voraussetzungen der EU-Richtlinie unterliegen.

Wie jedoch die Regelungen zur europarechtlich verbürgten Tarifautonomie (Art. 28 GRCh) dazu in Einklang zu bringen sind bzw. welches Gewicht diesem zukommt, bleibt abzuwarten.

Herausforderung: Bestimmung gleicher und gleichwertiger Arbeit

Tarifverträge regeln die Vergütung vieler Unternehmen oft bis ins Detail. Die Bestimmung gleichwertiger Arbeit erfolgt hier über Entgeltgruppen und deren Eingruppierungslogiken.

Auf den ersten Blick bieten Tarifverträge eine solide Grundlage, da sie einheitliche und verbindliche Regeln zur Eingruppierung enthalten. Jedoch definiert die EU-Richtlinie folgende spezifische Mindestkriterien zur Bestimmung gleichwertiger Arbeit (Ziffer 26 der Richtlinie).

Mindestkriterien der Richtlinie zur Bestimmung gleichwertiger Arbeit:

- Kompetenzen
- Belastungen,
- Verantwortung,
- Arbeitsbedingungen.

Tarifverträge decken in ihren Eingruppierungsregeln diese Kriterien meist nur unzureichend ab.

Die Entgelttransparenzrichtlinie besagt, dass jedes der vier Kriterien vom Arbeitgeber nach Maßgabe seiner Relevanz für die jeweilige Position gewichtet werden soll, da nicht alle Kriterien für eine bestimmte Position gleichermaßen relevant sind.

Methodik der Eingruppierung in eine tarifliche Entgeltgruppe

In den meisten Fällen findet die tarifliche Eingruppierung in Unternehmen nur in summarischer Form statt.

Auch die Bezugnahme auf sog. „Richtbeispiele“, wie sie sich in manchen Tarifverträgen finden, genügt diesen Anforderungen nicht. Hinzu kommt, dass die Richtbeispiele häufig veraltet sind und nicht mehr den aktuellen Gegebenheiten und tatsächlich vorhandenen Stellen und Stelleninhalten entsprechen. Summarische Eingruppierungen dürften daher im Sinner der EU-Transparenzrichtlinie problematisch sein.

Dass die Eingruppierungsmerkmale und Richtbeispiele mancher Tarifverträge nicht mehr zeitgemäß sind, wird seit Jahren immer wieder diskutiert. Alle Tarifverträge neu auszurichten, an die Mindestkriterien der EU-Entgelttransparenzrichtlinie anzupassen und alle Eingruppierungen zu überprüfen, würde jedoch Jahre in Anspruch nehmen. Der damit verbundene Aufwand würde den erhofften Nutzen sicher nicht rechtfertigen.

Inwiefern analytisch geprägte Tarifverträge (z.B. ERA Baden-Württemberg) den Anforderungen eher gerecht werden, ist im Einzelfall zu prüfen.

Möglicherweise lassen sich ergänzende kriteriengestützte Eingruppierungshilfen vereinbaren, die diskriminierungsfreie Eingruppierungsentscheidungen weiter unterstützen.

INHALT

| | |
|--|-----------|
| 01 Gesetzliche Regelungen zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen | 2 |
| 02 Handlungsbedarf „Gender Pay Gap“ | 9 |
| 03 Umsetzung der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz | 17 |
| 04 Herausforderungen für tarifgebundene/-anwendende Unternehmen | 26 |
| 05 Betriebliche Prüfverfahren und Maßnahmenplanung | 29 |
| 06 Unser Beratungsportfolio Kontaktdaten | 36 |

Betriebliche Prüfverfahren für Entgeltgleichheit

Mindestanforderungen an die betrieblichen Prüfverfahren

Das Entgelttransparenzgesetz formuliert Mindestanforderungen an die betrieblichen Prüfverfahren, indem es einen Prüfablauf bestehend aus drei Phasen verbindlich regelt:

- Bestandsaufnahme,
- Analyse und
- Ergebnisbericht

Bei der **Bestandsaufnahme** werden die Entgeltregelungen und deren Geltungsbereiche erfasst. Das bedeutet, dass alle Kriterien und Verfahren, die der Entgeltfindung dienen, im betrieblichen Prüfverfahren miteinbezogen werden sollen.

Zur **Analyse** zählt neben statistischen Auswertungen auch die Überprüfung von Tätigkeiten auf ihre Gleichwertigkeit.

Unter Einhaltung dieser Phasen sind die Arbeitgeber grundsätzlich frei in der Wahl von Instrumenten und Methoden. Ein betriebliches Prüfverfahren kann daher durchaus verschiedene Instrumente und Methoden beinhalten - je nachdem, welche Prüfanliegen verfolgt werden.

Beispiel: eg-check.de



Bestandsaufnahme

Um das Gender Pay Gap zu ermitteln, müssen zunächst alle relevanten Daten gesammelt werden. Neben den Gehaltsdaten aller Mitarbeitenden nach Geschlecht gehören dazu auch Informationen, die sich zusätzlich auf das Gehalt auswirken:

Entgeltbestandteile

- Grundentgelt
- Erfahrungsstufen
- Leistungsvergütung
- Überstundenzuschläge
- Erschwerniszuschläge

Mitarbeiterbezogene Daten

- Kompetenz/Qualifikation
- Berufserfahrung/Jahre im Job
- Jahre der Unternehmenszugehörigkeit
- Arbeitszeit
- Leistungsindikatoren

Tätigkeitsbezogene Daten

- Job/Position,
- Job Level/Grade bzw. Tarifgruppe
- Job Family
- Organisationseinheit
- Belastungen
- Arbeitsbedingungen
- Tätigkeitsvergleichsgruppe

Analyse (zum Beispiel mit Hilfe von eg-check.de)

Für die Prüfung stellt eg-check.de neben einer Bestandsaufnahme drei Arten von Prüfinstrumenten zur Verfügung, die einzeln oder in Kombination angewendet werden können:

- (1) mit Statistiken werden Daten aufbereitet
- (2) mit Regelungsschecks können betriebliche oder tarifliche Regelungen getestet werden
- (3) Paarvergleiche dienen dem direkten Vergleich der Bezahlung gleicher oder gleichwertiger Arbeit von Frauen und Männern:

- **Bestimmung gleichwertiger Arbeit:**
Welche Tätigkeiten sind hinsichtlich Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen vergleichbar?
- **Bildung von Vergleichsgruppen:**
Beschäftigte mit gleichen oder gleichwertigen Aufgaben werden in Gruppen zusammengefasst.
- **Analyse der Entgeltunterschiede:**
Innerhalb dieser Gruppen werden Gehaltsdifferenzen zwischen Männern und Frauen untersucht.

Kurz- und langfristige Maßnahmen zur Schließung des Gender Pay Gaps

Entwicklung eines Maßnahmenplans:

Nachdem die Lücke erkannt wurde, sollte ein Maßnahmenplan aufgestellt werden, um diese zu schließen. Hierzu gehören:

Budgetplanung:

Wie viel Budget soll zur Verringerung des Gender Pay Gaps verwendet werden?
Welche Maßnahmen sollten damit priorisiert werden?

Konkrete Maßnahmen zur nachhaltigen Schließung des Gender Pay Gaps:

Welche Prozesse müssen angepasst werden, um ein erneutes Aufreißen des Gender Pay Gaps zu verhindern.

Kommunikationsstrategie:

Die Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Prozess der Entgelttransparenz ist wichtig, um Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen.

Kurzfristige Maßnahmen zur Schließung der Entgeltlücke

Eine Möglichkeit, die Entgeltlücke kurzfristig zu schließen, besteht darin, die Gehälter der betroffenen Mitarbeitenden gezielt anzuheben. Möglicherweise ist dies ein kostspieliges und komplexes Vorhaben, das frühzeitig in die Budgetplanung integriert werden sollte.

Um das Budget sinnvoll zur Verringerung des Gender Pay Gaps einzusetzen, ist es unerlässlich, das Ausmaß der Entgeltlücke genau zu kennen. Wie ist die Lücke entstanden? Nur wer die Antworten auf solche Fragen kennt, ist auch in der Lage zielgerichtet und effektiv zu handeln, um die Entgeltlücke zu schließen.

Gleichzeitig sollten die Unternehmen andere gehaltsrelevante Ziele, wie die Förderung von Leistungsträgern und das Binden von Schlüsselpersonen nicht vernachlässigen.

Langfristige Maßnahmen zur nachhaltigen Schließung des Gender Pay Gaps:

Frauen sollten gezielt in unterrepräsentierten Bereichen und Führungsebenen gefördert werden.

Führungskräfte sollten geschult werden, um transparent und sensibel mit den betroffenen Mitarbeitenden über Gehaltsanpassungen zu sprechen.

Gegebenenfalls sind die Gehaltsfindungsprozesse und Vergütungsrichtlinien anzupassen, um sicherzustellen, dass die Ursache für die Gehaltsschiefelage nachhaltig behoben wird.

Auch die Prozesse der Gehaltsverhandlungen bei Neueinstellungen oder Beförderungen sollten überprüft und ggf. angepasst werden, um systematische Entgeltunterschiede zu vermeiden.

Unternehmensbeispiele für die Schließung des Gender Pay Gaps

Die Berichterstattung in den Medien wirkt sich positiv auf die Arbeitgebermarke aus

Barilla Deutschland

Der Nahrungsmittelhersteller Barilla Deutschland GmbH wurde 2024 mit dem German Equal Pay Award ausgezeichnet. Das Unternehmen hat verschiedene Maßnahmen entwickelt, um faire Gehaltsstrukturen zu etablieren und Lohngefälle zu bekämpfen.

Quelle: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/lisa-paus-verleiht-german-equal-pay-award-241766>

Beiersdorf

Das Unternehmen Beiersdorf stellt sicher, dass Frauen und Männer für gleichwertige Tätigkeiten gleich entlohnt werden, eine Praxis, die bereits vor Einführung des Entgelttransparenzgesetzes bestand.

Quelle: <https://news.kununu.com/unternehmen-ohne-gender-pay-gap/>

BMW

Die BMW AG hat bedeutende Schritte unternommen, um den GPG zu schließen. Im Jahr 2022 führte BMW eine Equal Pay Analyse durch. Der unbereinigte GPG lag bei 1,3 % zugunsten der Mitarbeiterinnen, während der bereinigte GPG, der strukturelle Faktoren wie Entgeltgruppe oder Berufserfahrung berücksichtigt, bei knapp unter 1 % zugunsten der Männer lag, was nahezu vollständiger Vergütungsgleichheit entspricht.

Quelle: <https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0410318DE/die-bmw-ag-steht-fuer-equal-pay?language=de>

Oper Leipzig

Die Oper Leipzig wurde 2024 mit dem German Equal Pay Award ausgezeichnet.

Trotz komplexer Rahmenbedingungen, wie zahlreicher unterschiedlicher Vertragstypen und eines begrenzten Budgets, hat die Oper Leipzig einen Veränderungsprozess eingeleitet, um Entgeltgleichheit durchzusetzen.

Quelle: <https://www.perspektiven-schaffen.de/ps-de/unternehmen-arbeitgeber/entgeltgleichheit/bmfsfj-unternehmensprogramm-entgeltgleichheit-foerdern-unternehmen-beraten-begleiten-staerken-2020-2024/oper-leipzig-241924>

Puma

Der Sportartikelhersteller PUMA hat den bereinigten Gender Pay Gap in Deutschland geschlossen.

Laut einer unabhängigen Analyse des Fair Pay Innovation Lab (FPI) wurde PUMA als "Universal Fair Pay Developer" zertifiziert, was bedeutet, dass der bereinigte GPG zwischen +1 % und -1 % liegt.

Quelle: <https://about.puma.com/en/newsroom/news/analysis-germany-confirms-puma-has-closed-gender-pay-gap-between-women-and-men>

Maßnahmen zur Reduzierung des GPG

- **Kontinuierliches Monitoring der Entgeltentwicklungen:** Durch regelmäßige Überprüfungen der Gehaltsstrukturen stellt Barilla sicher, dass gleiche Arbeit gleich bezahlt wird.
- **Einbindung der Mitarbeitenden:** Gewählte Mitarbeitende unterstützen innerhalb ihrer Teams einen fairen Gehaltsüberprüfungsprozess, um Transparenz und Fairness zu gewährleisten.

Maßnahmen zur Reduzierung des GPG

- **Entgelttransparenz:** Offenlegung der Gehaltsstrukturen, um Ungleichheiten zu identifizieren und zu beheben.
- **Regelmäßige Gehaltsüberprüfungen:** Durchführung von Audits, um sicherzustellen, dass gleiche Arbeit gleich bezahlt wird.

Maßnahmen zur Reduzierung des GPG

- **Transparente Vergütungsprozesse:** BMW hat Vergütungsprozesse etabliert, die sicherstellen, dass Lohn- und Gehältergleichheit keine Momentaufnahme sind, sondern ein nachhaltiges System darstellen.
- **Jährliche Equal Pay Analyse:** Durch jährliche Analysen der Gesamtvergütung von Frauen und Männern, inklusive fixer und variabler Vergütungsbestandteile, können etwaige Ungleichheiten identifiziert und adressiert werden.
- **Globale Ausweitung der Analysen:** BMW plant, diese Analysen zukünftig auch auf internationale Standorte auszuweiten, um weltweit transparente Vergütungsstrukturen zu schaffen und dem GPG langfristig entgegenzuwirken.

Maßnahmen zur Reduzierung des GPG

- **Transparente und wertschätzende Arbeitskultur:** Die Oper Leipzig strebt transparente Gehaltsstrukturen an, die alle Beschäftigten gleichwertig mitnehmen und fördern.
- **Proaktive Gehaltsanpassungen:** Das Personalwesen geht aktiv auf Beschäftigte zu, deren Entgelt nicht ihrer langjährigen Leistung entspricht, um Ungerechtigkeiten zu korrigieren.

Maßnahmen zur Reduzierung des GPG

- **Geschlechtsneutrale Stellenbewertung:** PUMA bewertet jede Position unabhängig vom Geschlecht des Mitarbeiters, wobei der Fokus ausschließlich auf die Anforderungen der Stelle liegt.
- **Einbeziehung abwesender Mitarbeiter:** Mitarbeiter, die beispielsweise aufgrund von Elternzeit oder Sabbaticals abwesend sind, werden in den Gehaltsüberprüfungsprozess einbezogen, um potenzielle Gehaltsunterschiede zu vermeiden.

Equal Pay Zertifizierungen und Indizes

Beispiele für Deutschland

| Name | Institution | Prozess | Analysierte Daten und Kriterien | Webseite |
|--------------------------|-------------------------|---|---|---|
| Logib-D | BMFSFJ | Selbstanalyse mit Online-Tool | <ul style="list-style-type: none"> • Lohndaten • Beschäftigungsstruktur • Arbeitszeitmodelle • Gehaltsentwicklung | https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohngerechtigkeit/entgelttransparenzgesetz/instrumente-zur-pruefung-der-entgeltgleichheit-117950 |
| eg-check | HTM-Institut HWR Berlin | Analyse von Stellenbewertungen & Vergütungssystemen | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsbewertungssysteme • Vergütungsstrukturen • Beförderungsentscheidungen | https://www.eg-check.de/ |
| Universal Fair Pay Check | Fair Pay Innovation Lab | Dreistufige Analyse: Commitment, Developer, Excellence | <ul style="list-style-type: none"> • Bereinigung des Gender Pay Gaps • Lohntransparenz, Maßnahmenplan | https://www.fpi-lab.org/en/universal-fair-pay-check/ |
| German Equal Pay Award | BMFSFJ | Jährliche Auszeichnung | <ul style="list-style-type: none"> • Innovative Equal Pay Maßnahmen • Gehaltsstruktur-Analyse • Mentoring- & Karriereförderprogramme | https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/aktuelles/alle-meldungen/german-equal-pay-award-2024-verliehen-211376 |

Equal Pay Zertifizierungen und Indizes

Internationale Beispiele

| Name | Institution | Prozess | Analysierte Daten und Kriterien | Webseite |
|--------------------------------|------------------------------|--|--|---|
| EQUAL-SALARY Zertifizierung | EQUAL-SALARY Foundation | Lohnanalyse & Audit | <ul style="list-style-type: none"> • Gehaltsvergleich • Lohnpolitik • Mitarbeiterbefragungen | https://www.equalsalary.org/equal-salary-certification/ |
| Gender Equality Index | EIGE | EU-weite Bewertung anhand von 31 Indikatoren | <ul style="list-style-type: none"> • Einkommensunterschiede • Karriereentwicklung • Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben | https://eige.europa.eu/gender-equality-index |
| EDGE Certification | EDGE Certified Foundation | Drei Stufen: Assess, Move, Lead | <ul style="list-style-type: none"> • Vergleichbare Vergütung • Führungskräfte-Geschlechterverteilung • Inklusionsmaßnahmen | https://edge-cert.org/ |
| Global Gender Gap Report | WEF World Economic Forum | Jährliche Bewertung | <ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Teilhabe • Bildungszugang • Politische Teilhabe | https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023/ |

EU Pay Transparency Directive (EUPTD)

Strategische Chance – Nicht nur Compliance



+

Mitarbeitervertrauen

Transparente und faire Vergütung steigert nachweislich das Vertrauen der Belegschaft.

+

Mitarbeiterbindung

Gleichbezahlung fördert Engagement und reduziert Fluktuation.

+

Arbeitgebermarke

Ein Ruf für faire Bezahlung stärkt Ihre Positionierung am Arbeitsmarkt.

+

Innovation

Inklusive Teams zeigen höhere Innovationsraten und bessere Performance.

Die Umsetzung der Pay-Transparency-Richtlinie bietet mehr als nur Compliance-Vorteile.

Nutzen Sie diese Gelegenheit, um einen kulturellen Wandel hin zu leistungsorientierten, diskriminierungsfreien Vergütungspraktiken voranzutreiben. Durch die Ausrichtung der Vergütung an Ihren Unternehmenswerten minimieren Sie nicht nur rechtliche Risiken, sondern verbessern auch die organisatorische Leistung durch eine inklusivere Belegschaft.

INHALT

| | |
|--|-----------|
| 01 Gesetzliche Regelungen zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen | 2 |
| 02 Handlungsbedarf „Gender Pay Gap“ | 9 |
| 03 Umsetzung der EU-Richtlinie zur Entgelttransparenz | 17 |
| 04 Herausforderungen für tarifgebundene/-anwendende Unternehmen | 26 |
| 05 Betriebliche Prüfverfahren und Maßnahmenplanung | 29 |
| 06 Unser Beratungsportfolio Kontaktdaten | 36 |

BAUMGARTNER & PARTNER: job grading and pay



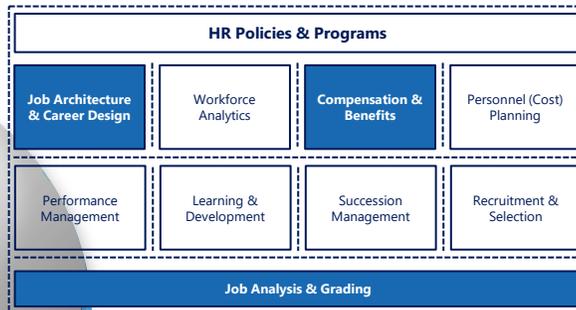
IM DAX-BEREICH, MITTELSTAND UND ÖFFENTLICHEN SEKTOR JAHRZEHNTELANG BEWÄHRT

Unser heutiges Job Grading System ist bei DAX-Konzernen und im Mittelstand weltweit sowie in Organisationen des Öffentlichen Sektors seit vielen Jahren im Einsatz, und zwar im Tarif-/AT-Bereich und Management.

WELTWEIT IM EINSATZ – IMPLEMENTIERUNG VOR-ORT

Unser Beraterteam verfügt über HR- und Organisationsberatungsexpertise sowie Stellenbewertungserfahrungen vor Ort in Europa, Amerika und Asien.

Die Bewertungsworkshops führen wir in Präsenz vor Ort, online oder hybrid durch.



KUNDENSPEZIFISCHE ANPASSUNGEN

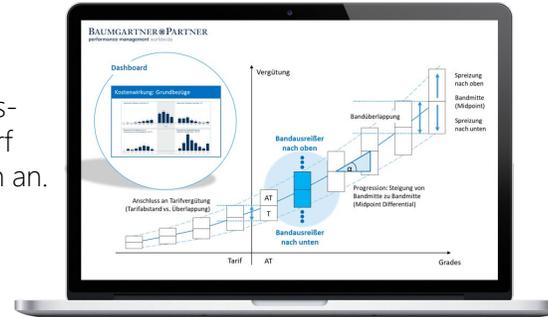
Wir passen unsere Vorgehensweise und Methodik an Bedarf und Situation unserer Kunden an.

Wir kennen die im Markt etablierten Stellenbewertungsmethoden und haben Erfahrung in dem Design vereinfachter generischer wie kundenspezifischer (Web-) Lösungen.



JOB GRADING 4.0

Wir sind stets offen für Weiterentwicklungen und völlig neue Lösungen. Wir stehen mit unserem Know-how bereit, eine neue Vision für die Stellenbewertung zu entwickeln und, wo immer sinnvoll, mit neuen Lösungen zu experimentieren.



BEWERTUNG AGILER ROLLEN

Unser Job Grading bildet die Heterogenität und Dynamik unterschiedlicher Organisationen ab. Dabei fließen die vielfältigen Aspekte organisationaler Agilität in das Job Grading ein. Die Ausprägungen agiler Rollen werden organisationsspezifisch definiert, bewertet und in die bestehenden Gradingstrukturen integriert.

STELLENBEWERTUNG IN CO-CREATION WORKSHOPS

In aller Regel beziehen wir das Top Management, die nachgelagerten Führungsebenen, Personal- und Betriebsräte aktiv in die Stellenbewertung ein.

PAY DESIGN & GOVERNANCE

Das Job Grading liefert die Grundlage für interne Vergütungsanalysen und externe Vergütungsbenchmarks.

Wir optimieren Grundvergütungsstrukturen, gestalten Tarifverträge sowie Short- und Long-Term Incentive Pläne (STI/LTI).

Wir unterstützen beim Entwurf von Betriebsvereinbarungen sowie bei der Festlegung der Governanceprozesse für die Pflege und Anpassung der Grading- und Vergütungsstrukturen.

VERGÜTUNG VON VORSTÄNDEN UND AUFSICHTSRÄTEN

Unsere Experten kennen die aktuellen Trends, Best Practices und Besonderheiten der VS/GF- und AR-Vergütung. In unseren Gutachten zur Angemessenheit und Marktüblichkeit der VS/GF-Vergütung legen wir die Benchmarkdaten einer firmenspezifisch zusammengesetzten Gruppe vergleichbarer Unternehmen zugrunde.

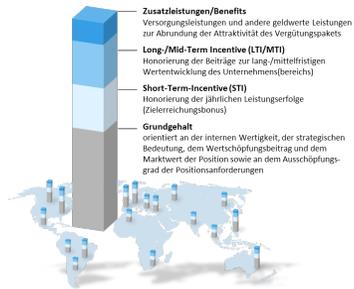
Das Baumgartner Equal Pay Beratungsportfolio



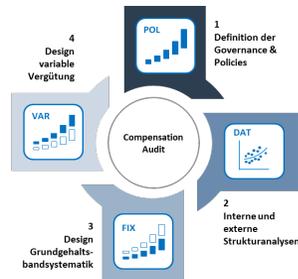
Vergütungsberatung im Kontext Performance Management

Fokusthemen und Vorgehensweisen unserer Vergütungsberatung

BERATUNG ZU AKTUELLEN VERGÜTUNGSTRENDS



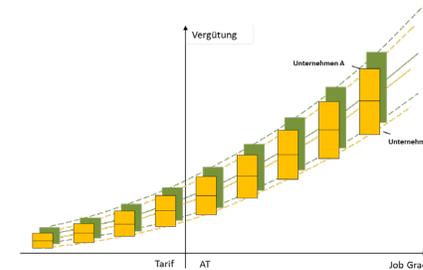
ENTWICKLUNG & OPTIMIERUNG VON VERGÜTUNGSSYSTEMEN



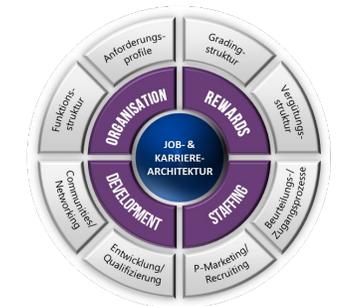
BERATUNG ZU AKTIEN- & KENNZAHLENBASIERTEN VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

| Long-Term-Incentives (LTI) | | | | |
|---|--|--|---|-----------------------------------|
| Aktienbasierte Managementvergütung | | Kennzahlenbasierte Managementvergütung | | |
| Reine Eigenkapitalinstrumente | Virtuelle Eigenkapitalinstrumente | Phantompläne | Andere Cash-basierte Pläne | Eigenkapital-ähnliche Instrumente |
| <ul style="list-style-type: none"> • Restricted Stocks (Aktien) • Aktienoptionen • Wandelschuldverschreibungen • Performance Shares | <ul style="list-style-type: none"> • Phantomaktien • Phantomoptionen | <ul style="list-style-type: none"> • Bonusbank • Performance-Cash-Pläne* | <ul style="list-style-type: none"> • Genussrechte • Stille Beteiligung (typisch/atypisch) | |
| Aktien | Cash | Cash | Cash | Cash |
| In der Regel praktiziert von börsennotierten Unternehmen | | In der Regel praktiziert von nicht-börsennotierten Unternehmen | | |

BERATUNG BEI DER INTEGRATION VON NEUEN GESELLSCHAFTEN



AUFBAU VON JOB- & KARRIERE-ARCHITEKTUREN



Recherchen und Antworten auf Adhoc-Anfragen zu aktuellen Vergütungsthemen, z.B.

- Analysen zu Employee Life Cycle und Employee Experience
- Analysen zu Karriere- und Vergütungserwartungen
- Entgelttransparenzgesetz und andere gesetzliche Vorgaben
- Performance Management
- Job Grading und Vergütung in agilen Organisationen
- Gender Pay Gap Analysen

- Compensation Policies
- Compensation Governance Prozesse
- Global Job Grading
- Performance Management
- Grundvergütungsstrukturen (Gehaltsbänder-/stufenmodelle differenziert z.B. nach Geschäftsmodellen und Job Families)
- Variable Vergütungsmodelle (KPI, STI, LTI, Bonusbank, Teambonus, Spot Boni, Retention Boni, ...)
- Kostensimulationen
- Umsetzungsbegleitung

- Abgrenzung Berechtigtenkreis und finanzielle Dimensionierung
- Abstimmung zwischen variabler Jahresvergütung und LTI
- Festlegung der Erfolgskriterien und Unternehmenswertansätze
- Zusammenhang zwischen Zielerreichung/Wertsteigerung und LTI-Höhe; Fixierung von Vergütungsobergrenzen
- Szenarienkalkulation
- Regelungen bei Ausscheiden
- Unterstützung bei arbeitsvertraglichen und mitbestimmungsrechtlichen Vereinbarungen

- Due Diligence: Bestandsaufnahme der Vergütungspolicies, Governance Prozesse sowie der fixen und variablen Vergütungssysteme der zu integrierenden Gesellschaft
- Vergleichende Analyse der fixen und variablen Vergütungssysteme und -strukturen
- Entwicklung von Überführungsszenarien und ggf. alternativer Konzepte
- Kostensimulationen
- Umsetzungsbegleitung bei der Post-Merger Integration der Vergütungssysteme

- Analyse der vorhandenen Organisationsstrukturen, Job-Kataloge, Job-Profile und Titel
- Analyse/Aktualisierung der vorhandenen oder Etablierung einer neuen Job Grading Struktur
- Optimierung, Standardisierung und Reduktion von Job Profilen
- AI-gestützte Aktualisierung und Ergänzung der Aufgabenprofile durch Skillprofile
- Weiterentwicklung vorhandener Laufbahnmodelle zu modernen Karrierelandschaften

Ausgewählte Publikationen

Whitepaper zu variabler Grundvergütung, STI- und LTI-Plänen



▶

LEISTUNGSORIENTIERTE GRUNDVERGÜTUNG

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Grundlagen und Gestaltungsparameter der leistungsorientierten Grundvergütung

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide



▶

Performance Management: MbO-, STI- und LTI-Systeme

Ralf Hendrik Kleb
Vorgehensmodell zur Weiterentwicklung der kurz- und langfristigen Ziel- und Incentivierungssysteme für Vorstand, Führungskräfte und Mitarbeitende

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide



▶

Jahresbonus Short-Term-Incentive-Plan

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Gestaltung des jährlichen Ziel- und Incentivierungssystems | Finanzielle und Nicht-Finanzielle KPI | Abgrenzung STI- und LTI-Pläne | Kritik & Alternativen

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide

Ausgewählte Publikationen

Whitepaper zu Long-Term-Incentive (LTI) Plänen



Long-Term-Incentive-Plan: Gestaltungsparameter

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Gestaltung des mehrjährigen Ziel- und Incentivierungssystems |
Gestaltungsparameter der Beteiligung am Unternehmenserfolg

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide



Long-Term-Incentive-Plan: Aktien- und kennzahlenbasierte Plantypen

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Beschreibung und Vergleich ausgewählter aktien- und kennzahlenbasierter
Typen von LTI-Plänen

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide



Long-Term-Incentive-Plan: Deferral, Vesting & Retention

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Prinzip der aufgeschobenen Vergütung | Kombination von Deferral, Vesting und
Retention | Bonusbank als Weiterentwicklung der traditionellen Bonuspläne

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide



Long-Term-Incentive-Plan: STI- und LTI-Kennzahlen im Vergleich

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Beispiele finanzieller und nicht-finanzieller KPI in kurz- und langfristigen
Incentiveplänen von DAX-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Unternehmen

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide



Long-Term-Incentive-Plan: STI- und LTI-Pläne für DAX-Vorstände

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Gestaltung der kurz- und langfristigen variablen Vergütung von Vorständen im
DAX-, MDAX-, SDAX- und TecDAX-Bereich

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide



Long-Term-Incentive-Plan: LTI-Plan für Mittelständler in Familienbesitz

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Entwicklung eines LTI-Konzepts für die Vorstände und Oberen Führungskräfte
der Mustermann SE in Familienbesitz

BAUMGARTNER®PARTNER
performance management worldwide

Ausgewählte Erklärvideos

Erklärvideos zu Job Grading und Vergütungsthemen



Ausgewählte Publikationen

Whitepaper zu Job Grading & Skill Management Themen



**Job Grading & Skill Management
in agilen Organisationen**

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Herausforderungen der Transformation und agilen Steuerung | Entwicklung einer flexiblen und agilen Job Architektur | Entwicklung einer skillbasierten Organisation

CHANOE LEADERS
Innovative Consulting & Digital Solutions



**JOB LEVELING IN KÜNFTIGEN
JOB ARCHITEKTUREN**

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Change Programm zur zukunftsfähigen Ausrichtung globaler Job Leveling Prozesse

CHANOE LEADERS



GLOBAL JOB LEVELING

Global Organizational Management | Global Job Architecture Design |
Alternative Job Leveling Approaches | Analytical Job Evaluation |
Semi-Analytical Career Mapping

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide



**Job Leveling und
Skill Management**
Strategische und operative
Beiträge im Vergleich

Nicole Fabig-Grychtol und Ralf Hendrik Kleb
Primäre Zielsetzung | Kernkompetenzen auf Unternehmens- und Organisationsebene | Skills auf Organisations- & Stellenebene | Strategie/Kommunikationskreise und Communities | Organisationsmanagement und Stellenplanung | Karrierelandschaften | Learning & Development | Total Rewards

CHANOE LEADERS



**ZUKUNTSFÄHIGE ARBEITSSTRUKTUREN
& ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN**

Ralf Hendrik Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Experten gewinnen, entwickeln und binden –
Etablierung einer Fachkarriere in Schlüsselfunktionen

CHANOE LEADERS



**Job-Family-basiertes Funktions-
struktur- & Karrierekonzept**

Ralf H. Kleb und Nicole Fabig-Grychtol
Global Organizational Management | Design der globalen Stellenarchitektur |
Alternative Vorgehensweisen des Job Leveling | Analytische Stellenbewertung |
Semi-Analytisches Career Mapping

BAUMGARTNER PARTNER
performance management worldwide

Kontakt

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH
www.baumgartner.de

Ansprechpartner:

Nicole Fabig-Grychtol
nicole.fabig-grychtol@baumgartner.de

Ralf Hendrik Kleb
ralf.kleb@baumgartner.de

Disclaimer

This document is provided for general information purposes only. Your use of any of the information is at your own risk, and you should not use the document without first seeking professional and/or legal advice. The provision of this document (and the document itself) does not constitute legal advice or opinions of any kind, or any advertising or solicitation. No lawyer-client, advisory, fiduciary or other relationship is created between Baumgartner/changeleaders and any person accessing or otherwise using any of the information. Baumgartner/changeleaders (and any of their respective directors, officers, agents, contractors, interns, suppliers and employees) will not be liable for any damages, losses or causes of action of any nature arising from any use of any of the documents or the provision of these documents.

© baumgartner 2025

