



Handlungsbedarf:  
**GENDER PAY GAP**

Ralf Hendrik Kleb und Dr. Fabian Schmeisser

Anforderungen und Herausforderungen –  
Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie in Deutschland

## Inhalt

1. Executive Summary .....	2
1. Regulatorische Anforderungen und Fristen der EU-Richtlinie.....	4
2. Anpassung des Entgelttransparenzgesetzes (EntgTranspG) bis 2026 .....	7
3. Juristische Risiken und Compliance im deutschen Kontext .....	11
4. Spezifische Herausforderungen: Tarif- vs. nicht-tarifgebundene Unternehmen.....	13
5. Best Practices aus Europa: Frankreich, Schweden, UK.....	16
6. Branchenbeispiele aus Automobil-, Pharma- und Chemieindustrie.....	19
7. Sieben Key Takeaways für Executives und HR Leader .....	22
Autoren/Kontakt .....	25

## 1. Executive Summary

Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie (EU) 2023/970 ist ein Meilenstein zur Durchsetzung von „gleichem Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit“ in Europa. Sie wurde im Mai 2023 verabschiedet und muss bis spätestens 7. Juni 2026 in deutsches Recht umgesetzt werden

Die Richtlinie verlangt von Arbeitgebern deutlich mehr Gehaltstransparenz und schafft neue Rechte für Beschäftigte, um geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede aufzudecken und zu beseitigen.

In Deutschland bedeutet dies eine umfassende Reform des Entgelttransparenzgesetzes (EntgTranspG), die alle Unternehmen – ob tarifgebunden oder nicht – betrifft.

Top-Führungskräfte und HR-Entscheider sollten frühzeitig handeln, um Compliance-Risiken zu minimieren und die Vorteile transparenter, fairer Vergütungssysteme zu nutzen.

Wesentliche Neuerungen sind u.a. ein Verbot, Bewerber nach ihrem Gehalt im bestehenden oder früheren

Beschäftigungsverhältnis zu fragen, die Pflicht zur Angabe von Gehaltsspannen in Stellenausschreibungen, ein individueller Auskunftsanspruch für alle Beschäftigten (unabhängig von der Betriebsgröße) sowie gestaffelte Berichtspflichten für Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden.

Bei unbegründeten Gender Pay Gaps  $\geq 5\%$  müssen Arbeitgeber zusammen mit Arbeitnehmervertretungen eine gemeinsame Entgeltanalyse (Joint Pay Assessment) durchführen und Abhilfemaßnahmen ergreifen.

Die Beweislast bei Entgeltgleichheitsklagen wird zugunsten der Beschäftigten umgekehrt, und es drohen Schadensersatzansprüche, behördliche Sanktionen sowie ggf. Bußgelder bei Verstößen.

Die Richtlinie wird voraussichtlich dazu führen, dass selbst Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen auf Entgeltdiskriminierungen überprüft und ggf. angepasst werden müssen

Künftig kann eine diskriminierende Tarifregel unter Umständen für den ganzen Geltungsbereich unwirksam

werden – ein starker Anreiz für Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, proaktiv für Entgeltgleichheit zu sorgen.

Nicht-tarifgebundene Unternehmen stehen vor der Herausforderung, bislang frei verhandelte Gehälter mit objektiven, geschlechtsneutralen Kriterien zu untermauern. Zugleich müssen alle Arbeitgeber ihre HR-Prozesse (von Recruiting bis Beförderungen) überarbeiten, um den neuen Transparenzpflichten gerecht zu werden und rechtliche Risiken zu vermeiden.

Best Practices aus anderen Ländern zeigen Wege auf, die Gender Pay Gap nachhaltig zu verringern.

Frankreich etwa verlangt von Unternehmen  $\geq 50$  Mitarbeitern seit 2019 einen jährlichen Gleichstellungs-Index; Unternehmen mit einer Wertung unter 75/100 müssen binnen drei Jahren Verbesserungen erreichen oder es drohen Geldstrafen bis zu 1 % der Lohnsumme.

Schweden hat bereits ein strenges Regime: Arbeitgeber mit  $\geq 10$  Beschäftigten führen jährliche Lohngleichheits-Audits durch und Arbeitgeber  $\geq 100$  müssen Gehaltsberichte an die Gleichstellungsbehörde abliefern.

Im Vereinigten Königreich wurde 2017 eine Pflicht zur Veröffentlichung des Gender Pay Gaps für Unternehmen  $\geq 250$  Beschäftigten eingeführt, was dazu führte, dass große Unternehmen – etwa aus Automobil, Pharma und Chemie – ihre Gehaltsstrukturen transparent machten und Diversity-Maßnahmen ergriffen.

So konnte z.B. der britische Autohersteller Jaguar Land Rover seinen Gender Pay Gap bis 2022 auf Median 0 % senken.

In der Pharmabranche hingegen zeigen Daten aus UK, dass nach wie vor rund 95 % der Unternehmen Männer höher entlohnen als Frauen (Median etwa 10 % Unterschied) – überwiegend, weil Frauen seltener in Top-Positionen vertreten sind.

Solche Erkenntnisse unterstreichen die Notwendigkeit weiterer Schritte. Chemie-Konzerne wie BASF reagieren bereits: Durch verbindliche Diversitätsziele (z.B. 30 % Frauen in Führungspositionen bis 2030) und Equal-Pay-Initiativen (Überprüfung und Neubewertung von Rollen, Ausweitung des Talentpools auf weibliche Kandidaten) konnte BASF in seiner britischen Tochter den Gender Pay Gap auf

~7 % drücken – etwa halb so hoch wie der Landesdurchschnitt.

Insgesamt schafft die EU-Richtlinie einen Paradigmenwechsel: Weg von sporadischen Auskunftsersuchen hin zu proaktiver, regelmäßiger Gehaltstransparenz und *unternehmensseitiger* Rechenschaftspflicht.

Dies bedeutet kurzfristig höheren Aufwand für Unternehmen, bietet aber langfristig Chancen: mehr Entgeltgerechtigkeit erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit, stärkt die Arbeitgebermarke und kann die Gewinnung und Bindung von Talenten verbessern.

Top-Executives und HR-Verantwortliche in Deutschland sollten die verbleibende Zeit bis 2026 intensiv nutzen, um ihre Entgeltstrukturen zu analysieren, diskriminierungsfreie Vergütungssysteme zu implementieren und alle Stakeholder (Betriebsrat, Personalabteilung, Führungskräfte) frühzeitig einzubinden.

Nur so lässt sich das juristische Risiko von Klagen und Sanktionen minimieren und der volle strategische Nutzen von mehr Transparenz und Fairness realisieren.

## 1. Regulatorische Anforderungen und Fristen der EU-Richtlinie

Die EU-Pay-Transparency-Richtlinie bringt zahlreiche **neue Pflichten** für Arbeitgeber mit sich. Zentrale Vorgaben im Überblick:

**Transparenz bei Stellenausschreibungen:** Bereits im Bewerbungsverfahren gilt eine neue Offenlegungspflicht. Arbeitgeber müssen das vorgesehene Einstiegsgehalt oder eine Gehaltsspanne für die Position entweder direkt in der Stellenausschreibung oder vor dem Vorstellungsgespräch mitteilen

Gleichzeitig dürfen Bewerber *nicht* mehr nach ihrer bisherigen Gehaltshistorie gefragt werden.

**Interne Gehaltsstrukturen offenlegen:** Arbeitgeber müssen allen Beschäftigten leicht zugänglich darlegen, nach welchen objektiven, geschlechtsneutralen Kriterien Gehälter, Gehaltserhöhungen und Karriereschritte festgelegt werden. Die Mitgliedstaaten der EU können bei der Richtlinie Ausnahmen hiervon für Arbeitgeber mit weniger als 50 AN vorsehen (Art. 6 Abs. 2 der EU-Pay-Transparency-

Richtlinie). Insoweit bleibt abzuwarten, ob der nationale Gesetzgeber hiervon Gebrauch macht.

Gem. Art. 7 der Richtlinie hat der Arbeitgeber auf Verlangen des Arbeitnehmers schriftlich und aufgeschlüsselt nach Geschlecht und Gruppen von Arbeitnehmern Auskunft über individuelle sowie „durchschnittliche Entgelt-höhen“ von Personen zu erteilen, die gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichten. Die Frist zur Auskunftserteilung darf zwei Monate nicht überschreiten. Art. 7 Abs. 2 der Richtlinie sieht vor, dass sich die Arbeitnehmer zur Geldtendmachung ihres Auskunftsanspruchs „ihrer Arbeitnehmervertreter“ bedienen können, d.h. Gewerkschaft, Betriebsrat und/oder Personalrat.

Wichtig: Geheimhaltungsklauseln bezüglich Gehältern sind unzulässig – Beschäftigte dürfen ihr Gehalt offenlegen, um mögliche Verstöße gegen Equal Pay aufzudecken.

#### **Geschlechtsspezifische Berichte und Pay Gap-Analyse:**

Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden werden schrittweise zu regelmäßigen Berichten über das Gender Pay Gap verpflichtet.

Konkret müssen Arbeitgeber mit  $\geq 250$  Beschäftigten jährlich Bericht erstatten; bei 150–249 Beschäftigten alle drei Jahre; bei 100–149 Beschäftigten alle drei Jahre, erstmals fünf Jahre nach Umsetzung der Richtlinie. Die Mitgliedstaaten können nach Maßgabe des nationalen Rechts auch von Arbeitgebern mit weniger als 100 Arbeitnehmern verlangen, Informationen über das Entgelt vorzulegen (Art. 9 Abs. 5 S. 2 der Richtlinie).

Diese Berichte sollen Daten zum durchschnittlichen geschlechtsspezifischen „Entgeltgefälle“ sowie zum Anteil der Männern und Frauen mit ergänzenden oder variablen Entgeltbestandteilen enthalten.

In Deutschland beginnen die ersten Berichtspflichten voraussichtlich im Juni 2027 für große Unternehmen, für Unternehmen mit 100-149 Beschäftigten im Juni 2031.

Festgestellte Entgeltlücken werden also regelmäßig und öffentlich sichtbar – ein starker Druck zur Verbesserung.

**Joint Pay Assessment bei  $\geq 5$  % Lohnlücke:** Zeigt der Bericht eine nicht durch objektive und geschlechtsneutrale Kriterien gerechtfertigte Entgeltdifferenz von 5 % oder

mehr zwischen Frauen und Männern in derselben Tätigkeit, muss das Unternehmen innerhalb von 6 Monaten reagieren.

Gelingt innerhalb der 6 Monate keine Korrektur der nicht durch objektive und geschlechtsneutrale Kriterien gerechtfertigte Entgelt Differenz, ist in Zusammenarbeit mit „den Arbeitnehmervertretern“ eine umfassende Entgeltanalyse (Joint Pay Assessment) durchzuführen. Welche „Arbeitnehmervertreter“ dafür konkret zuständig sein sollen, ist von den Mitgliedstaaten bei der Richtlinienumsetzung zu bestimmen. Ob Betriebs-, Personalräte und/oder die Gewerkschaften für zuständig erklärt werden, bleibt abzuwarten.

Dabei werden u.a. die Verteilung der Geschlechter nach Tätigkeitsgruppen, die durchschnittlichen Entgelthöhen sowie ergänzende oder variable Entgeltbestandteile pro Gruppe sowie mögliche Gründe für Differenzen untersucht

Finden sich keine objektiven, geschlechtsneutralen Rechtfertigungen, sind Maßnahmen zur Schließung der Lücke zu ergreifen.

Die Ergebnisse dieser gemeinsamen Bewertung müssen den Beschäftigten, ihren Vertretungen und den Aufsichtsbehörden zugänglich gemacht werden.

Dieses Verfahren institutionalisiert den Dialog zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern, um proaktiv Entgelt Diskriminierung zu beheben.

**Rechtsdurchsetzung und Sanktionen:** Die Richtlinie stärkt die Position von Beschäftigten bei Entgeltgleichheits-Beschwerden erheblich. **Beweislastumkehr:** Kann eine *Arbeitnehmerin* eine negative Abweichung des eigenen Durchschnittsentgelts von demjenigen des anderen Geschlechts nachweisen, indiziert dies eine Diskriminierung (Art. 18 I RL). Der Arbeitgeber trägt dann die Beweislast dafür, dass keine Diskriminierung vorliegt. Eine Beweislastumkehr zugunsten des Arbeitnehmers, d.h. ein Indiz für eine Diskriminierung löst es ebenfalls aus, wenn der Arbeitnehmer vorträgt, dass der Arbeitgeber mutmaßlich eine Pflicht nach der die Art. 5, 6, 7, 9 und 10 der Richtlinie umsetzenden nationalen Vorschriften nicht erfüllt (Art. 18 II RL).

Zudem müssen Mitgliedstaaten wirksame **Sanktionsmechanismen** schaffen (Art. 23 RL): In Deutschland ist mit Bußgeldern oder Schadensersatzpflichten zu rechnen, wenn Arbeitgeber gegen die Transparenz- und Gleichstellungsgebote verstoßen.

Die Richtlinie fordert auch, dass Beschäftigte bei Verstößen des Arbeitgebers gegen Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit dem Grundsatz der Entgeltgleichheit Schadensersatz und **Entschädigungsleistungen** erhalten sollen (Art. 16 RL).

Neu ist ferner, dass öffentliche Aufträge vom Ausschluss betroffener Unternehmen bedroht sein können (vergaberrechtliche Konsequenzen, Art. 24 RL).

Insgesamt entsteht so ein erhebliches juristisches Risiko für Untätigkeit – Equal Pay wird vom „nice-to-have“ zur *Compliance-Pflicht*. Diese Vorgaben müssen bis 2026 in nationales Recht gegossen werden.

Schon ab jetzt gilt es für Unternehmen, die Weichen zu stellen: Die umfangreichen Daten (Gehaltsstrukturen, Gender-Pay-Gap-Kennzahlen) müssen erhoben und IT-

technisch aufbereitet werden. Prozesse zur Beantwortung von Auskunftersuchen sind einzurichten, Personalakten und Vergütungssysteme auf den Prüfstand zu stellen. Insbesondere die gestaffelten Fristen (2027 erste Berichte) und niedrigen Schwellenwerte (100 Mitarbeitende) bedeuten, dass auch viele mittlere Unternehmen betroffen sind, die bislang vom EntgTranspG kaum berührt wurden.

## 2. Anpassung des Entgelttransparenzgesetzes (EntgTranspG) bis 2026

Das deutsche EntgTranspG von 2017 erfüllte zwar schon Ansätze der EU-Gleichbehandlungsrichtlinie 2006/54/EG, blieb aber in der Praxis wirkungsschwach.

Laut Evaluationsbericht 2023 wurde der interne Auskunftsanspruch nur von einer Minderheit der Berechtigten genutzt (in nur ~25 % der mitbestimmten Betriebe überhaupt ein Antrag).

Die vorhandenen Berichtspflichten (>500 Beschäftigte) wurden ebenfalls nur von rund der Hälfte der betroffenen Firmen erfüllt.

Insgesamt hat das Gesetz – wie auch ähnliche Regelungen in anderen EU-Ländern – den Gender Pay Gap bislang kaum reduziert.

Die EU-Richtlinie erzwingt daher eine **Verschärfung und Ausweitung** des EntgTranspG. Wesentliche Änderungen, die bis 2026 umgesetzt werden müssen, sind:

**Wegfall von Schwellen und Einschränkungen:** Bisher galt das individuelle Auskunftsrecht nur in Unternehmen mit >200 Beschäftigten, und der Vergleich war auf Fälle mit mindestens 6 Mitarbeitern des anderen Geschlechts in vergleichbarer Position beschränkt

Diese Hürden werden fallen – künftig hat *jeder\** Beschäftigte unabhängig von Betriebsgröße und Mitarbeiterzahl einen Auskunftsanspruch. Das verbessert insbesondere die Lage in KMU und in Bereichen mit wenigen Beschäftigten pro Rolle.

**Erweiterter Vergleichsmaßstab:** Nach geltendem Recht wird das Vergleichsentgelt als Median der Kollegen des anderen Geschlechts angegeben (um Ausreißer zu neutralisieren). Künftig verlangt die Richtlinie Angaben zur durchschnittlichen Entgelthöhe (arithmetisches Mittel) der Vergleichsgruppe.

Zudem kann man sich auf alle Personen beziehen, die demselben Entgeltsystem unterfallen, z.B. demselben Tarifvertrag – anstatt wie bisher nur auf eine eng definierte Vergleichstätigkeit.

Sogar hypothetische Vergleichspersonen sind zulässig, wenn kein realer Kollege vorhanden ist.

Diese Änderungen machen es einfacher, strukturelle Ungleichheiten aufzudecken, selbst wenn z.B. Frauen in bestimmten Bereichen unterrepräsentiert sind.

**Pay Transparency im Bewerbungsprozess:** Das EntgTranspG enthielt bislang *keine* Vorgabe, Gehaltsinformationen bereits in Stellenanzeigen zu nennen.

Dies wird neu eingeführt und schließt eine Lücke: Bewerber\*innen erhalten frühzeitig Klarheit über die zu

erwartende Vergütung und können so auf Augenhöhe verhandeln. Außerdem wird ein explizites Frageverbot nach dem letzten Gehalt eingeführt – bisher in Deutschland nur durch das AGG und allgemeine Diskriminierungsverbote indirekt abgedeckt.

**Auskunftsverfahren vereinheitlichen:** Das aktuelle Ent-TranspG sieht unterschiedliche Verfahren für tarifgebunden und tarifanwende Arbeitgeber auf der einen und nicht tarifgebundene und nicht tarifanwende Arbeitgeber auf der anderen Seite vor. Aber: Die Auslegung der §§ 14, 15 Entg-TranspG ergibt, dass die Beschäftigten ein Wahlrecht haben. Sie können sich mit ihrem Auskunftsverlangen sowohl an den Arbeitgeber als auch – bei Bestehen eines Betriebs- bzw. Personalrats – an den Betriebs- bzw. Personalrat wenden. Mit dem in den §§ 14, 15 Entg-TranspG vorgesehenen Kooperationsmodell sollte nicht das Verfahren der Auskunftserteilung für die Beschäftigten erschwert werden. Eine den Vorgaben der §§ 14, 15 Entg-TranspG nicht entsprechende Adressierung des Auskunftsverlangens durch die Beschäftigten hat für diese keine nachteiligen rechtlichen Folgen und stellt demnach die Ordnungsgemäßheit ihres Verlangens nicht infrage. Dies gilt auch

dann, wenn der Arbeitgeber die Beschäftigten darüber informiert hat, an wen diese sich mit ihrem Auskunftsverlangen wenden sollen und wer es beantworten wird (vgl. hierzu BAG, Urt. v. 25.6.2020 – 8 AZR 145/19 ). Im Hinblick auf die §§ 13 bis 15 Entg-TranspG ergibt sich aufgrund der RL erheblicher Änderungsbedarf im nationalen Recht.

Es ist zu erwarten, dass diese Mechanismen beibehalten, aber an die neuen Anforderungen angepasst werden. So könnten Betriebsräte eine noch wichtigere Rolle bei der Bündelung von Anfragen und der Bewertung „gleichwertiger Arbeit“ spielen – § 15 Entg-TranspG muss aber novelliert werden, um auch die neuen Auskunftsrechte (Durchschnittsgehalt, hypothetische Vergleiche etc.) abzubilden.

**Verpflichtende Lohnberichtssysteme:** Das aktuelle Entg-TranspG sieht nur für große Arbeitgeber (>500 Mitarbeitende, die sowieso Lageberichtspflichtig nach HGB sind) einen zweijährlichen Gleichstellungsbericht vor.

Die EU-Richtlinie verlangt nun Berichte ab 100 Mitarbeitenden.

Deutschland wird diese Schwelle anpassen müssen, vermutlich mit gestaffelten Fristen entsprechend der Richtlinie (250+ jährlich, etc.). Das heißt, tausende zusätzliche Unternehmen werden regelmäßige Entgeltberichte veröffentlichen müssen – ein großer Schritt, da laut BMFSFJ heute ca. 20.000 Unternehmen der Berichtspflicht unterliegen, künftig aber weitaus mehr. Entsprechende Änderungen in § 21 EntgTranspG sind absehbar.

**Stärkere Sanktionen und Klagerechte:** Bislang drohen Unternehmen in Deutschland kaum spürbare Konsequenzen bei Verstößen – es gibt keine speziellen Bußgeldtatbestände im EntgTranspG, und Klagerechte liegen beim Individuum. Die Richtlinie verlangt *effektive* Sanktionen. Der deutsche Gesetzgeber wird daher vermutlich Bußgeldvorschriften einführen. Außerdem erlaubt die Richtlinie Verbands- oder Sammelklagen nur, wenn nationales Recht dies vorsieht.

Deutschland hat hier Nachholbedarf – möglicherweise wird im Zuge der Umsetzung erwogen, Klagerechte von Antidiskriminierungsverbänden zu stärken, um kollektive Ansprüche geltend machen zu können (was derzeit noch nicht vorgesehen ist).

Die konkrete Ausgestaltung all dieser Punkte bleibt dem nationalen Gesetzgeber überlassen. Ein Gesetzentwurf zur EntgTranspG-Reform steht noch aus (Stand Anfang 2025).

Das zuständige Bundesministerium (BMFSFJ) hat jedoch angekündigt, sowohl die Ergebnisse der Evaluation 2023 als auch die EU-Vorgaben in den Entwurf einfließen zu lassen.

Es ist daher mit einer Gesetzesnovelle in 2025 zu rechnen, sodass Unternehmen ab 2026/27 rechtlich zur Umsetzung verpflichtet sind. Angesichts möglicher Verzögerungen in der Gesetzgebung und der umfangreichen Änderungen warnt die Praxis jedoch davor, sich von der scheinbar langen Frist täuschen zu lassen.

Unternehmen tun gut daran, proaktiv vorzuarbeiten, anstatt auf letzte Minute zu warten.

### 3. Juristische Risiken und Compliance im deutschen Kontext

Für Arbeitgeber in Deutschland ergibt sich aus der neuen Rechtslage ein erhebliches juristisches Risiko, wenn sie nicht rechtzeitig nachsteuern. Zu nennen sind insbesondere:

**Bußgelder und Sanktionen:** Verstößt ein Unternehmen gegen die neuen Pflichten (z.B. keine Gehaltsangabe in Stellenanzeigen, keine Berichterstattung, keine Durchführung einer erforderlichen Entgeltanalyse), drohen empfindliche Strafen. Zwar sind die konkreten Bußgeldhöhen noch festzulegen, aber der EU-Rahmen verlangt Sanktionen mit „tatsächlich abschreckender Wirkung“ (Art 23 II RL) (in anderen Ländern sind Geldbußen in Millionenhöhe oder prozentual vom Umsatz denkbar). Hinzu kommt: Firmen könnten von öffentlichen Ausschreibungen ausgeschlossen werden, wenn sie gegen Entgeltgleichheit verstoßen – ein Risiko für alle, die mit der öffentlichen Hand Geschäfte machen.

**Schadensersatzklagen durch Mitarbeitende:** Mit der Beweislastumkehr und erweiterten Auskunftsrechten wird es für Beschäftigte einfacher, eine Entgeltdiskriminierung gerichtlich geltend zu machen

Bisher scheiterten Equal-Pay-Klagen oft mangels Informationen oder weil Arbeitgeber vermeintlich neutrale Gründe vorbrachten („besser verhandelt“ – dem hat das BAG 2023 bereits eine Absage erteilt). Künftig können Betroffene auf Basis der offengelegten Daten Ungleichheiten nachweisen; der Arbeitgeber muss dann beweisen, dass keine unzulässige Diskriminierung vorliegt. Gelingt ihm das nicht, drohen Nachzahlungen aller entgangenen Entgelte (Schadensersatz) und Entschädigungen. Gerade in Fällen systematischer Unterbezahlung von Frauen könnten Klagewellen auf Unternehmen zurollen – etwa unterstützt von Gewerkschaften oder Verbänden, die strategische Musterklagen führen.

**Nichtigkeit diskriminierender Entgeltregelungen:** Besonders tarifgebundene Unternehmen müssen aufpassen, denn die weit verbreitete Annahme, tarifvertragliche Entgeltsystem seien (strukturell) diskriminierungsfrei, ist zwar für „gleiche Arbeit“ im Wesentlichen zutreffend, nicht aber

für „gleichwertige Arbeit“. Insoweit bestehen für eine strukturelle Diskriminierungsfreiheit von tarifvertraglichen Vergütungssystemen keine Anhaltspunkte. Stellt ein Gericht fest, dass eine Regelung in einem Tarifvertrag gegen das Entgeltgleichheitsgebot verstößt (z.B. unterschiedliche Einstufung von an sich gleichwertigen Tätigkeiten, die Frauen benachteiligt), kann diese Klausel für *unwirksam* erklärt werden.

Schlimmer noch: Die Unwirksamkeit erstreckt sich auf den gesamten Geltungsbereich des Tarifvertrags – also potentiell auf eine ganze Branche oder Konzern. Damit würden tarifliche Lohnstrukturen plötzlich löchrig, was enorme Unsicherheit schafft. Zwar ist anzunehmen, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände bemüht sein werden, solche Situationen durch Anpassungen zu vermeiden, doch falls nicht, könnten einzelne Arbeitgeber mitten in einem Gerichtsverfahren mit einem Tarifproblem konfrontiert sein. Das Ergebnis wären möglicherweise **Nachzahlungen an zahlreiche Mitarbeiter** und Zwang, das Gehaltsgefüge ad hoc neu zu regeln.

**Imageschäden und Talentabwanderung:** Auch jenseits direkter Rechtsfolgen besteht ein **Reputationsrisiko**. Die

Berichte über das Gender Pay Gap werden öffentlich (zumindest im Unternehmen, teils aber auch gegenüber Behörden und Belegschaft zugänglich)

Ein großes Lohngefälle zwischen Männern und Frauen – oder gar die Weigerung, Daten zu liefern – kann zu negativem Medienecho und internem Vertrauensverlust führen. Arbeitgeber, die als „Equal Pay Nachzügler“ dastehen, könnten im Wettbewerb um Fachkräfte Nachteile haben, gerade bei weiblichen Talenten und der Generation Z, der Transparenz und Fairness wichtig sind. Im Gegenzug können Vorreiter mit glaubwürdiger Lohngleichheit ihre **Arbeitgeberattraktivität** steigern.

Dieses „Soft Risk“ ist für Führungskräfte ebenso relevant: Niemand möchte von Presse oder Belegschaft mit unangenehmen Wahrheiten überrascht werden – proaktive Compliance verhindert solche Szenarien.

**Administrative Belastung und Kontrollen:** Schließlich sei erwähnt, dass die neuen Pflichten auch **behördliche Kontrollen** nach sich ziehen könnten. Denkbar ist, dass z.B. die Antidiskriminierungsstelle oder Gewerbeaufsichtsämter stichprobenartig prüfen, ob Unternehmen ihrer

Informations- und Berichtspflicht nachkommen. Bei Nichteinhaltung drohen dann Auflagen und erneut Bußgelder. Auch müssen Unternehmen darauf gefasst sein, dass Betriebsräte, Gewerkschaften oder Beschäftigte die neuen Rechte nutzen, um *umfangreiche Informationen* anzufordern. Ohne saubere Vorbereitung kann allein die interne Bearbeitung dieser Anfragen zur dauerhaften Rechts- und HR-Aufgabe werden.

**Fazit:** Die Zeiten weitgehend folgenloser Entgeltungleichheit sind vorbei. Rechtsanwälte für Arbeitsrecht betonen, dass Unternehmen jetzt klare To-Dos haben, um sich abzusichern.

Es empfiehlt sich, das eigene Entgeltsystem rechtlich prüfen zu lassen (Stichwort *Equal Pay Audit*) und nötige Anpassungen vor Inkrafttreten der Gesetzesänderungen umzusetzen. So vermeidet man nicht nur Sanktionen, sondern profitiert auch von einem Kompetenzvorsprung, wenn die Änderungen greifen.

#### 4. Spezifische Herausforderungen: Tarif- vs. nicht-tarifgebundene Unternehmen

Die Auswirkungen der Richtlinie stellen sich in **tarifgebundenen** und **nicht tarifgebundenen** Unternehmen teilweise unterschiedlich dar. Beide stehen vor Anpassungsbedarf, aber die Ausgangslagen variieren:

**Tarifgebundene Unternehmen:** In tarifgebundenen Betrieben sind Löhne und Gehälter oft durch Tarifverträge oder flächendeckende Vergütungstabellen geregelt. Man könnte annehmen, dass damit bereits für Gerechtigkeit gesorgt ist – schließlich gelten einheitliche Entgeltgruppen und -stufen. Doch Vorsicht: *Auch Tarifwerke können mittelbar diskriminierende Strukturen enthalten.* Zum Beispiel, wenn Frauendomänen systematisch in niedrigere Entgeltgruppen einsortiert sind als gleichwertige Männer-tätigkeiten. Das deutsche EntgTranspG enthielt bisher eine Angemessenheitsvermutung für Tarifvergütungen (§ 4 Abs. 3 EntgTranspG): unterschiedliche Einstufungen galten als nicht gleichwertig, solange der Tarifvertrag es so vorsieht.

Diese Vermutung sieht die neue EU-Richtlinie, die in nationales Recht umzusetzen ist, nicht vor. Die EU-Richtlinie setzt Tarifverträge nicht per se außer Kraft, aber sie *öffnet die Tür*, tarifliche Regelungen auf den Prüfstand zu stellen.

Gewerkschaftsnahe Experten betonen, dass Tarifparteien jetzt gefordert sind, ihre Verträge selbst zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten, bevor Gerichte dies tun.

Praktisch bedeutet das für tarifgebundene Unternehmen: Sie müssen eng mit den Sozialpartnern zusammenarbeiten. IG Metall, IG BCE, ver.di & Co. werden Entgeltordnungen durchforsten, um z.B. veraltete Eingruppierungen, geschlechtsdifferenzierende Zulagen oder Einstiegsgehälter anzupassen. Für Unternehmen kann das anspruchsvoll sein, da Tarifverhandlungen kollektiv und nicht individuell laufen. Allerdings bietet eine Tarifierfassung auch Sicherheit: Ist der Tarif erst diskriminierungsfrei gestaltet, gilt weiterhin die Friedenspflicht und das Unternehmen hat Rechtssicherheit. Bis dahin jedoch sollten Unternehmen *parallele Maßnahmen* ergreifen: z.B. freiwillige übertarifliche Anpassungen, falls bestimmte Mitarbeitergruppen (oft Frauen) systematisch am unteren Ende einer Spanne bezahlt wurden. Zudem müssen Betriebsräte stärker

eingebunden werden – sie haben Mitbestimmungsrechte bei der Entlohnung (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG) und im Rahmen von § 80 Abs. 2 S. 2 BetrVG das Recht, in die Gehaltslisten Einblick zu nehmen .

In tarifgebundenen Häusern wird die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zentral sein, um Entgeltgruppen neu zu bewerten oder individuelle Korrekturen (Ausnahmen über Tarif) abzustimmen, ohne den gesamten Tarifvertrag zu sprengen. Ein weiterer Aspekt: Konzerntarifverträge. Unterschiedliche Standorte mit identischem Tarif lassen sich gut vergleichen; wenn hier etwa ein Werk deutlich höhere Frauenanteile in niedrigen Entgeltstufen hat, könnte konzernweit Handlungsbedarf entstehen. Die HR-Abteilungen müssen also gegebenenfalls konzernübergreifend Daten erheben und mit Gesamtbetriebsrat und Gewerkschaft diskutieren.

**Nicht-tarifgebundene Unternehmen:** Firmen ohne Tarifbindung – häufig in Branchen wie IT, Beratung, Teile des Einzelhandels, aber teils auch in der Industrie (insbesondere bei Mitgliedschaft ohne Tarifbindung im Arbeitgeberverband) – haben oft flexiblere, individuell verhandelte Entgeltsysteme. Hier liegt die Herausforderung weniger in

starren Strukturen, sondern in der fehlenden Struktur: Gehälter wurden mit einzelnen Mitarbeitern ausgehandelt, wodurch sich über die Jahre teils große Unterschiede ergeben haben. Solche Firmen müssen nun Transparenz in etwas bringen, das bisher intransparent war. Konkret heißt das:

Sie brauchen klar definierte Stellen- und Tätigkeitsprofile sowie Kriterien zur Bewertung von Anforderungen. Ohne diese lassen sich „gleiche oder gleichwertige Arbeiten“ nicht bestimmen, was aber Voraussetzung für fairen Lohnvergleich ist. Viele nicht-tarifliche Arbeitgeber führen daher jetzt Job-Grading-Systeme oder Vergütungsrahmen ein, wo es zuvor keine gab.

Dokumentation individueller Entscheidungen: Warum verdient Mitarbeiter A mehr als B? Bisher reichte oft die vage Erklärung „Marktgehalt“ oder „besser verhandelt“. Zukünftig muss jede Abweichung objektiv begründbar sein – z.B. durch Leistung, Erfahrung, Verantwortung – und das idealerweise schriftlich fixiert. Unternehmen ohne Tarif sollten interne Gehaltsrichtlinien (Compensation Policies) erarbeiten, die transparent machen, welche Bandbreiten für welche Rolle gelten und wie z.B. Boni vergeben werden.

**Schulungsbedarf:** Führungskräfte in nicht-tarifgebundenen Unternehmen sind es teils gewohnt, Gehälter nach Gutdünken (und Verhandlungsgeschick des Mitarbeiters) festzulegen. Dieses Mindset muss sich ändern. HR sollte Trainings anbieten, um Bewusstsein für unbewusste Bias in Gehaltsentscheidungen zu schaffen und Manager auf die neuen rechtlichen Spielregeln einzuschwören. Nur so lässt sich vermeiden, dass trotz neuer Policies in der Praxis alte Gewohnheiten fortleben.

**Beteiligung der Mitarbeiter:** Wo kein Tarifpartner existiert, wird ggf. der Betriebsrat (falls vorhanden) oder anderweitig die Belegschaft stärker mitreden wollen. Nicht tarifgebundene Unternehmen mit Betriebsrat werden die Mitbestimmung nach §87 BetrVG genauso beachten müssen; hier könnten Betriebsvereinbarungen über Gehaltsstrukturen entstehen, wo es früher keine gab. In Unternehmen ohne Betriebsrat wiederum steigt das Risiko individueller Konflikte – hier empfiehlt es sich, freiwillig Transparenz zu leben (z.B. Gehaltsbänder offenlegen, interne Gender-Pay-Gap-Analysen veröffentlichen), um Vertrauen aufzubauen und Konfrontationen vorzubeugen.

Zusammenfassend haben tarifgebundene Unternehmen den Vorteil, auf bestehenden Strukturen aufzubauen und die Last der Anpassung teilweise auf die Tarifparteien zu verteilen. Nicht tarifgebundene Unternehmen haben mehr Freiheit in der Gestaltung, müssen aber viel Grundlagenarbeit leisten. Beide müssen jedoch sicherstellen, dass bis 2026 diskriminierungsfreie, transparente Entgeltsysteme implementiert sind.

Wie ein Arbeitsrechtler es formulierte: *„Inbesondere dort, wo Entgelte bisher ohne objektive und nachvollziehbare Kriterien frei verhandelt wurden, besteht erheblicher Handlungsbedarf. Aber auch dort, wo Vergütungsordnungen (Tarif oder Betriebsvereinbarung) Anwendung finden, sollten diese jetzt überprüft werden.“*

Dieser Appell richtet sich also an *alle* Unternehmen.

## 5. Best Practices aus Europa: Frankreich, Schweden, UK

Ein Blick ins europäische Ausland zeigt, wie Transparenz- und Equal-Pay-Maßnahmen wirken können und welche Vorgehensweisen Erfolg versprechen:

**Frankreich** – *Index d'égalité professionnelle*: Frankreich hat 2018 einen verpflichtenden Gleichstellungsindex eingeführt, der jährlich berechnet und veröffentlicht wird. Unternehmen ab 50 Beschäftigten erhalten Punkte (0–100) anhand von Kennzahlen: u.a. geschlechtsspezifisches Lohngefälle, Unterschiede bei Gehaltserhöhungen und Beförderungen, Rückkehr aus der Elternzeit.

Erreicht ein Unternehmen weniger als 75 Punkte, gilt es als nicht konform und muss innerhalb von 3 Jahren Maßnahmen ergreifen, um die Wertung zu verbessern.

Geschieht das nicht, droht eine Geldstrafe von bis zu 1 % der jährlichen Lohnsumme.

Diese Sanktionsandrohung zeigt Wirkung: Laut französischem Arbeitsministerium lagen 2022 bereits 93 % der Unternehmen über der kritischen 75-Punkte-Marke.

Das Naming-and-Shaming (Veröffentlichung der Scores) kombiniert mit Druck zu konkreten Verbesserungen führt also dazu, dass Arbeitgeber aktiv an Gehaltsgerechtigkeit arbeiten. Als Best Practice gilt auch, dass französische Firmen bei schlechtem Abschneiden in Verhandlungen mit Gewerkschaften Aktionspläne vereinbaren müssen – ein kooperativer Ansatz. Top-Executives sollten dieses Modell studieren, da es ein Beispiel für *messbares Monitoring* von Equal Pay ist.

**Schweden – Jährliche Lohnaudits und frühe Umsetzung:**

Schweden gehört zu den Vorreitern in Sachen Entgeltgleichheit. Bereits seit 2009 verlangt das schwedische Diskriminierungsgesetz von Arbeitgebern, regelmäßig Gehaltsanalysen durchzuführen; seit 2017 jährlich für Betriebe  $\geq 10$  Mitarbeitende.

Dabei müssen Unternehmen intern prüfen, ob Männer und Frauen für gleichwertige Arbeit gleich bezahlt werden, und ggf. Gehaltsanpassungen vornehmen. Dieses System hat

Schweden einen der niedrigsten Gender Pay Gaps in Europa eingebracht (2019 ca. 9 % in Vollzeit, deutlich unter EU-Schnitt) – ein Indiz, dass stetige Analyse und Nachsteuern wirken. Interessant für Deutschland: Schweden hat als erstes EU-Land begonnen, die Pay-Transparency-Richtlinie umzusetzen. Ein Untersuchungsbericht („Utredning“) empfahl 2023, die bestehenden Anforderungen anzupassen, etwa zusätzliche Berichte für Arbeitgeber  $\geq 100$  an die Antidiskriminierungsombudsstelle DO.

Außerdem soll künftig im schwedischen Audit besonderer Fokus auf Gehaltsentwicklungen nach der Rückkehr aus der Elternzeit gelegt werden (um *indirekte* Diskriminierung aufzudecken).

Best Practice Schweden: Die Kombination aus Kultur (hohe Wertschätzung für Gleichstellung), Gesetz (jährliche Audits) und strenger Aufsicht (DO kann Unternehmen prüfen) schafft ein Umfeld, in dem Transparenz normal ist. Deutsche Unternehmen können hier lernen, dass Equal Pay nicht einmalig hergestellt, sondern kontinuierlich überprüft werden muss – idealerweise jährlich im Rahmen der Personal- und Budgetplanung.

**Vereinigtes Königreich – Gender Pay Gap Reporting:** Obwohl der UK seit 2020 nicht mehr EU-Mitglied ist, wird sein 2017 eingeführtes Gender-Pay-Gap-Reporting oft als Vorbild genannt. Alle Unternehmen mit  $\geq 250$  Mitarbeitenden müssen jährlich ihren Gender Pay Gap (Median und Mean) sowie Verteilungen nach Quartilen und Bonus-Gaps veröffentlichen.

Diese Daten werden zentral auf einer Regierungs-Website öffentlich zugänglich gemacht. Die Maßnahme zielte primär auf Transparenz und „soft pressure“ ab – es gibt keine direkten Geldstrafen, aber das öffentliche Ranking erzeugt Konkurrenz um bessere Werte. Viele britische Firmen – gerade in männlich dominierten Sektoren – reagierten mit freiwilligen Initiativen, um ihre Zahlen zu verbessern: Mentoring-Programme für Frauen, flexible Arbeitszeitmodelle, um mehr Frauen in Vollzeit und Führungsrollen zu halten, und interne Analysen zu Beförderungskriterien. In der Automobilindustrie (UK), die traditionell einen hohen Pay Gap hat (weil Frauen oft in Verwaltung statt in gut zahlender Produktion arbeiten), konnte z.B. Jaguar Land Rover durch gezielte D&I-Strategien den Gender Pay Gap fast schließen (Median 0 % im Jahr 2022).

Das zeigt: Transparenz schafft Veränderungsdruck. In der Pharmabranche (UK) offenbarte die Reporting-Pflicht branchenweit eine persistente Schieflage – 95,7 % aller Pharma-Unternehmen zahlten männlichen Beschäftigten im Median mehr als weiblichen

Dieser Befund führte zu verstärktem Handlungsdruck auf HR-Verantwortliche in Life-Science-Unternehmen, Diversity-Programme zu intensivieren.

Best Practice UK: Die einfache Maßnahme, Gehaltsunterschiede publik zu machen, fördert ein *Benchmarking* zwischen Unternehmen und brancheninternen Austausch über Gegenstrategien. Deutsche Unternehmen können sich darauf einstellen, dass auch hierzulande ab 2027 ähnliche Vergleiche gezogen werden – wer etwa deutlich über dem Branchendurchschnitt beim Pay Gap liegt, wird Erklärungsbedarf haben.

Zusätzlich zu diesen Ländern sind auch andere EU-Staaten aktiv: Spanien hat z.B. seit 2020 detaillierte Lohngleichheitsgesetze (mit Lohnregistern und Gleichstellungsplänen für größere Betriebe), Österreich schreibt bereits seit 2011 Gehaltsangaben in Stellenanzeigen vor, und

Island (nicht EU) hat als erstes Land überhaupt ein Zertifizierungssystem für Equal Pay eingeführt. Diese Beispiele zeigen, dass es vielfältige Ansätze gibt – von verpflichtenden Gehaltsbändern bis zu Scorecards – um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Für Top-Entscheider bedeutet das: Man kann von den Erfahrungen anderer lernen. Etwa kann die Einführung eines unternehmensinternen Equal Pay Index (ähnlich dem französischen Modell) helfen, den eigenen Fortschritt zu messen; oder regelmäßige freiwillige Pay Audits nach schwedischem Vorbild vermeiden böse Überraschungen bei verpflichtenden Berichten.

## 6. Branchenbeispiele aus Automobil-, Pharma- und Chemieindustrie

Die EU-Pay-Transparency-Richtlinie betrifft alle Sektoren, doch einige stehen vor besonderen Herausforderungen. Insbesondere in der Automobil-, Pharma- und Chemieindustrie lohnt ein genauerer Blick:

### **Automobilindustrie:**

Die deutsche Automobilbranche ist traditionell tarifgebunden (Flächentarif der Metall- und Elektroindustrie, ausgehandelt von IG Metall) und war lange männlich dominiert – insbesondere in Produktion und F&E. Durch die Tarifbindung gibt es zwar klar definierte Entgeltgruppen für Gewerbliche und Angestellte, jedoch zeigt der durchschnittliche Gender Pay Gap in der Branche, dass Frauen oft in niedrigeren Entgeltgruppen oder in Teilzeit arbeiten. So lag z.B. 2022 der bereinigte Gender Pay Gap in der Metall- und Elektroindustrie bei rund 5 % (in Westdeutschland) laut IW Köln, aber der unbereinigte weit höher wegen geringerer Frauen in Führungsjobs. Mit der Richtlinie stehen Autohersteller und -zulieferer vor zwei Aufgaben: intern für Chancengleichheit sorgen und Tarifpartner bei strukturellen Themen an einen Tisch bringen. Positive Beispiele gibt es bereits – etwa hat Volkswagen im Rahmen eines Gleichstellungsprogramms Zielquoten für Frauen in Führungspositionen eingeführt und Audi bietet spezielle Weiterbildungsprogramme für Frauen in technischen Berufen. Solche Maßnahmen unterstützen die Richtlinien-Umsetzung, da sie langfristig helfen, die Verteilung der Geschlechter

über alle Gehaltsstufen auszugleichen. Ein weiteres branchentypisches Thema sind leistungsabhängige Boni und Schichtzulagen, die in der Autoindustrie bedeutend sein können. Die Richtlinie fordert, im Pay Gap Reporting auch den Anteil der variablen Bezüge auszuweisen.

Hier könnte sichtbar werden, dass z.B. in Montagewerken Männer öfter in gut bezahlten Nachtschichten arbeiten (weil Frauen seltener Schichtarbeit machen, etwa aus familiären Gründen). Unternehmen wie BMW oder Daimler könnten präventiv überlegen, ob bestimmte Zulagenmodelle angepasst werden müssen – etwa ein Ausgleich für Beschäftigte, die keine Nachtschicht leisten können, um indirekte Diskriminierungen zu vermeiden. *Best Practice* in der Autoindustrie ist zudem die enge Einbindung der Betriebsräte: BMW hat z.B. bereits seit einigen Jahren einen „Entgeltgleichheits-Check“ gemeinsam mit dem Betriebsrat durchgeführt, um eventuelle Abweichungen zwischen Männern und Frauen im AT-Bereich (außertariflich) aufzudecken. Solche betriebsinternen Audits können als Vorlage dienen, um die gesetzlich geforderten Analysen effizient umzusetzen.

### **Pharmaindustrie:**

Pharmaunternehmen zeichnen sich oft durch hochqualifizierte Belegschaften und internationale Strukturen aus. Der Gender Pay Gap ist hier häufig *nicht* auf Tarifstrukturen zurückzuführen (Pharma ist teilweise tarifgebunden – z.B. die chemische Industrie-Tarife für Produktion – aber viele Beschäftigte, etwa in Forschung oder Verwaltung, sind außertariflich bezahlt). Studien aus Großbritannien zeigen, dass fast alle Pharmaunternehmen einen Gender Pay Gap zugunsten der Männer aufweisen, was hauptsächlich daran liegt, dass Frauen in Spitzenpositionen unterrepräsentiert sind.

Im deutschen Kontext dürften Pharma-Konzerne wie Bayer, Boehringer Ingelheim oder Merck relativ gut aufgestellt sein, da sie bereits seit Jahren Diversitätsprogramme fahren. Dennoch gibt es branchenspezifische Herausforderungen: In Vertrieb und Außendienst etwa gibt es oft variable Vergütung (Provisionen), die bei Teilzeitkräften – häufiger weiblich – geringer ausfallen. Hier müssen Firmen prüfen, ob ihre Provisionsmodelle ggf. angeglichen werden müssen, um keine systematischen Nachteile zu erzeugen. Ein Best Practice-Beispiel liefert der Schweizer

Pharmariese Novartis, der 2019 als einer der ersten Konzerne weltweit ein globales Equal-Pay-Zertifikat erhielt (bestätigt durch externe Auditoren, dass Frauen und Männer gleich bezahlt werden). Novartis hat Gehaltsbänder eingeführt und Gehaltsüberprüfungen in den jährlichen HR-Zyklus integriert, um *proaktiv* Abweichungen zu korrigieren. Deutsche Pharmaunternehmen könnten ähnliches anstreben – zumal die Branche im Wettbewerb um hochqualifizierte Mitarbeiter (z.B. Naturwissenschaftlerinnen) vom Ruf als fairer Arbeitgeber profitiert. Zudem arbeitet Pharma oft projekt- und teamorientiert: Transparente Kriterien für Karrierepfade und Gehalt bei Übernahme von Projektleitung, Patentprämien etc. tragen dazu bei, dass nicht informelle Netzwerke (in denen Frauen evtl. unterrepräsentiert sind) über die Vergütung entscheiden, sondern klare Regeln.

### **Chemieindustrie:**

Die Chemie ist in Deutschland traditionell gut tarifiert (Tarifverträge der chemischen Industrie, vertreten durch IG BCE und Arbeitgeberverband BAVC) und weist einen moderaten Gender Pay Gap auf. Tariflich Beschäftigte – z.B. in Produktion – erhalten gleiche Löhne pro Entgeltgruppe,

egal ob Mann oder Frau. Dennoch sind Frauen oft in anderen Tätigkeiten konzentriert (Labor, Verwaltung), während besser bezahlte Schichtarbeit oder Techniker-Jobs mehrheitlich von Männern gemacht werden. Herausforderung hier: Karriereentwicklung. Die Richtlinie verlangt, dass Kriterien für Entgelt und beruflichen Aufstieg transparent und neutral sein müssen.

Chemiefirmen sollten daher ihre Beförderungsprozesse prüfen – bekommen z.B. Teilzeitkräfte (oft weiblich) die gleiche Chance auf Entwicklung wie Vollzeitkräfte? Einige große Chemiekonzerne sind bereits aktiv: BASF etwa hat sich – wie erwähnt – ein 30 %-Frauen-in-Führung-Ziel gesetzt und meldet schon über 35 % Frauenanteil in weltweiten Führungspositionen.

Zudem hat BASF gezielte Maßnahmen ergriffen, um den Gender Pay Gap zu schließen, u.a. Review und Redesign von Stellenprofilen (um sicherzustellen, dass vergleichbare Jobs auch vergleichbar bezahlt werden) und Erweiterung des Recruiting-Pools für bisher männerdominierte Bereiche.

Diese Schritte resultierten in einem bemerkenswert niedrigen Pay Gap in ihren britischen Tochtergesellschaften (teilweise <5 % Mean).

Für die Branche insgesamt gilt als Best Practice die enge Zusammenarbeit mit der IG BCE: In der Chemie wurden bereits vor Jahren tarifliche Instrumente wie der „Entgeltgleichheits-Check“ vereinbart, und man hat Erfahrungen mit Haustarifverträgen für akademische Fachkräfte, die geschlechtsneutral gestaltet sind. Die Unternehmen der Chemie sollten diese Kooperation nutzen, um die Richtlinie umzusetzen – etwa könnten Tarifparteien eine gemeinsame Arbeitsgruppe „Entgelttransparenz“ bilden, die branchenspezifische Leitfäden erarbeitet.

Zusammengefasst zeigen diese Branchenbeispiele: Jede Branche hat ihre Besonderheiten, doch die Grundprinzipien der Richtlinie – Transparenz, Analyse, Handlungsdruck bei Ungleichheit – sind universell. Entscheidend ist, dass Unternehmen *ihrer Branche angepasste Lösungen* entwickeln. Ein Automobilzulieferer mit Tarifbindung wird anders vorgehen (Tarifverhandlungen nutzen, Werksanalysen fahren) als ein Biotech-Startup ohne Tarif (Jobgrading einführen, externe Gehaltsbenchmarks nutzen).

## 7. Sieben Key Takeaways für Executives und HR Leader

1. **Umsetzung bis 2026 – Jetzt handeln:** Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist in Kraft und muss in Deutschland bis Juni 2026 umgesetzt werden. Warten Sie nicht – beginnen Sie noch heute mit der Anpassung Ihrer Richtlinien und Systeme, da die ersten Berichtsfristen im Jahr 2027 ablaufen. Frühzeitige Maßnahmen vermeiden Stress in letzter Minute und rechtliche Risiken.
2. **Neue Transparenzpflichten:** Seien Sie darauf vorbereitet, Gehaltsbereiche in Stellenanzeigen zu veröffentlichen, keine Fragen zur Gehaltshistorie mehr zu stellen und Mitarbeiter auf Anfrage über ihr Gehalt und das vergleichbarer Kollegen zu informieren. Unternehmen mit  $\geq 100$  Mitarbeitern müssen regelmäßig über geschlechtsspezifische Entgeltunterschiede berichten, und alle Unterschiede  $\geq 5\%$  ohne Begründung erfordern einen formellen Aktionsplan mit Arbeitnehmervertretern. Dies ist ein

Paradigmenwechsel von einer reaktiven zu einer proaktiven Überwachung der Entgeltgleichheit.

3. **Erhebliche rechtliche Risiken:** Bei Nichteinhaltung drohen Schadensersatz, Entschädigung, Bußgelder und Ausschluss von öffentlichen Aufträgen. Die in der Richtlinie vorgesehene Beweislastumkehr bei Klagen auf gleiche Bezahlung macht es für Arbeitnehmer einfacher, Klagen auf Schadensersatz und Entschädigung wegen Entgeltdiskriminierung zu gewinnen. Diskriminierende Vergütungsstrukturen (auch in Tarifverträgen) können von Gerichten weitgehend für ungültig erklärt werden, was zu massiven Nachzahlungsverpflichtungen und Rufschädigung führen kann. Stellen Sie sicher, dass Ihre Vergütungspraktiken einer rechtlichen Prüfung standhalten.
4. **Tarifgebunden vs. nicht tarifgebunden – unterschiedliche Herausforderungen:** Tarifgebundene Unternehmen müssen Tarifverträge prüfen und möglicherweise neu verhandeln, um versteckte Vorurteile zu beseitigen. Schließen Sie jetzt Partnerschaften mit Gewerkschaften und Betriebsräten, um

Lohn- und Gehaltsstrukturen und Stellenbewertungen zu aktualisieren. Nicht tarifgebundene Unternehmen müssen individuelle Lohn- und Gehaltsentscheidungen strukturieren – führen Sie eine klare Stellenbewertung, Gehaltsgruppen und unvoreingenommene Kriterien für Lohn und Gehalt und Beförderungen ein. Schulen Sie Manager in der Einhaltung dieser Standards. Beide Modelle erfordern eine solide Dokumentation und Transparenz bei der Begründung der Lohn- und Gehaltsgestaltung.

5. **Aktualisierung von Personaldaten und -prozessen:** Die Erfüllung der Anforderungen der Richtlinie erfordert ein hervorragendes Personaldatenmanagement. Überprüfen Sie Ihr HRIS auf die Erfassung von Geschlecht, Vergütung, Jobebene usw. Sie müssen Median-/Mittelwert-Lohnunterschiede berechnen, Szenarioanalysen durchführen (z. B. Beseitigung von 5 % Unterschieden) und Berichte erstellen. Richten Sie außerdem effiziente Arbeitsabläufe für Mitarbeiteranfragen zur Vergütung ein, damit die Antworten korrekt, zeitnah und konform sind. Frühzeitige interne Analysen der Lohngleichheit können Probleme

aufzeigen, die behoben werden müssen, bevor die formelle Berichterstattung beginnt.

6. **Von EU-Kollegen lernen:** Erfolgreiche Strategien aus dem Ausland nachahmen. Frankreichs Gleichstellungsindex mit Rechenschaftspflicht und Strafen brachte die meisten Unternehmen über die Compliance-Schwelle. Schwedens jährliche Lohnprüfungen und der kooperative Ansatz fördern die fortlaufende Überprüfung der Lohngleichheit. Die öffentlichen Berichte über das Lohngefälle im Vereinigten Königreich führten zu freiwilligen Maßnahmen von Unternehmen und zeigten messbare Verbesserungen bei Unternehmen, die D&I-Initiativen umsetzten. Die Einführung ähnlicher Maßnahmen (Scorecards, jährliche Überprüfungen, öffentliche Transparenz) kann Ihr Unternehmen als Vorreiter in Sachen Gleichstellung positionieren.
7. **Strategische Chance – nicht nur Compliance:** Lohntransparenz kann sich positiv auf das Geschäft auswirken: Die Schließung von Lohnunterschieden stärkt das Vertrauen, das Engagement und die

Bindung der Mitarbeiter. Ein guter Ruf in Bezug auf faire Bezahlung stärkt Ihre Arbeitgebermarke und hilft Ihnen, vielfältige Spitzentalente anzuziehen. Nutzen Sie diese Compliance-Übung auch, um einen kulturellen Wandel hin zu meritokratischen, vorurteilsfreien Lohnpraktiken voranzutreiben. Durch die Ausrichtung der Bezahlung an Werten mindern Sie nicht nur rechtliche Risiken, sondern steigern auch die Leistung und Innovationskraft des Unternehmens durch eine integrativere Belegschaft.

## **Autoren/Kontakt**

### **Ralf Hendrik Kleb**

Managing Partner  
Baumgartner & Partner  
Management Consultants GmbH  
ralf.kleb@baumgartner.de

### **Dr. Fabian Schmeisser**

Rechtsanwalt / Fachanwalt für Arbeitsrecht  
Naegele Arbeitsrecht  
schmeisser@naegele-arbeitsrecht.eu