

Inhaltsverzeichnis

Autoren- und Herausgeberverzeichnis.	V
Vorwort	VII

Kapitel 1

Einleitung & Status Quo aus Unternehmenssicht

A. Chancen und Herausforderungen für Unternehmen	1
I. Chancen mit Umsetzung der EntgTranspRL	2
II. Herausforderungen bei der Umsetzung der EntgTransp- RL	5
B. Entgelttransparenz aus Unternehmensperspektive im Überblick	5
I. Ziele der EntgTranspRL	6
II. Überblick über die zentralen Aspekte der EntgTranspRL	7
1. Transparenz im Bewerbungsverfahren	7
2. Informationspflichten während des Beschäftigungs- verhältnisses	7
3. Erweitertes Auskunftsrecht	7
4. Entgeltberichterstattung.	7
5. Gemeinsame Entgeltbewertung.	8
6. Beweislastumkehr	8
7. Sanktionen bei Verstößen	8
III. Status Quo in Deutschland	9
C. Rückschau: Überblick über die Entwicklungen der Ent- gelttransparenz auf europäischer und nationaler Ebene ..	9
I. Kurzüberblick über die Entwicklung der Entgelttrans- parenz auf EU-Ebene	9
1. Frühe Initiativen und Rechtsgrundlagen	9
2. Einordnung der EntgTranspRL	10
II. Kurzüberblick über die Entwicklung der Entgelttrans- parenz auf nationaler Ebene (Deutschland)	10
1. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 2006	10
2. Entgelttransparenzgesetz 2017	11
3. Zwischenfazit	12
III. Überblick über die jüngste Rechtsprechung.	13
IV. Verschärfungen bei Umsetzungsfrist der EntgTranspRL	13

IX

Inhaltsverzeichnis

1. Gravierende Verschärfungen mit Blick auf den Aus-	14
kunftsanspruch.	
2. Absenkung der Schwellenwerte für Berichtspflicht ..	15
3. Striktere Sanktionen für Verstöße	17
4. Beweislastumkehr bei Lohnklagen	17
5. Stärkere Einbindung von Betriebsräten und Gewerk-	
schaften	17
D. Bedeutung für das HR-Personalmanagement	19
I. Überblick über die künftigen Aufgaben für HR-Abtei-	
lungen	19
1. Überprüfung und Anpassung der Vergütungssysteme	19
2. Implementierung von Transparenzmaßnahmen im	
Recruiting-Prozess.	20
3. Erstellung von Entgeltberichten	20
4. Vorbereitung auf die Beweislastumkehr	20
5. Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Arbeitneh-	
mervvertretungen.	21
6. Schulungen und Sensibilisierung der Führungskräfte	21
II. Risiken bei Nicht-Umsetzung und Sanktionen.	21
1. Hohe Bußgelder.	21
2. Schadenersatzforderungen.	21
3. Ausschluss von öffentlichen Aufträgen.	22
4. Reputationsverlust.	22
E. Fazit	22

Kapitel 2

**Vom Stakeholder-Management zur Rechtsdurchsetzung:
Systematik der Entgelttransparenz-Richtlinie**

A. Die Entgeltgleichheit nach der EntgTranspRL	25
I. Einführung	25
1. Zielsetzung und zentrale Regelungen der Entg-	
TranspRL	25
2. Historischer Rückblick: Frühe Rechtsprechung des	
BAG.	26
3. Aktuelle Bedeutung der historischen Argumente	27
4. Grundrechtsdimension der EntgTranspRL	27

5.	Anforderungen an (zulässige) Vergütungssysteme	
	VOR der Umsetzung EntgTranspRL.	28
a)	Rechtliche Grundlagen und unionsrechtlicher	
	Rahmen	28
b)	Anforderungen an die Ausgestaltung objektiver	
	Vergütungskriterien	29
aa)	Maßstab: Objektivierbarkeit	29
bb)	Erfordernis der vollständigen Abbildung der	
	Tätigkeit	30
cc)	Verbot geschlechtsabhängiger Bewertungs-	
	systeme	30
6.	Praxiserprobte objektive Differenzierungskriterien in	
	Vergütungssystemen	31
a)	Eingeschränkter Katalog zulässiger Kriterien	31
b)	Voraussetzungen für leistungs- und qualifikati-	
	onsbezogene Differenzierungen	32
c)	Berufserfahrung als legitimes Differenzierungs-	
	kriterium	32
d)	Konsequenzen für die Praxis und Handlungsemp-	
	fehlungen	33
II.	Der Rechtsanspruch – gleiches Entgelt bei gleicher oder	
	gleichwertiger Arbeit	34
1.	Grundsatz der Gleichbehandlung	34
2.	Begriff „gleichwertige Arbeit“	34
3.	Update der Begriffsbestimmung durch die Entg-	
	TranspRL	35
III.	Verstärkte Durchsetzungsmechanismen und prozessuale	
	Besonderheiten	38
1.	Beweislastumkehr und Prozessökonomie	38
2.	Einführung kollektiver Rechtsverfolgung	39
3.	Sanktionen und Rechtsfolgen bei Verstößen	40
4.	Neue Rolle der Gleichstellungsstellen und Aufsichts-	
	behörden	40
B.	Stakeholder-Management im Kontext der EntgTranspRL	41
I.	Bedeutung des Stakeholder-Managements.	41
II.	Wer sind die relevanten Stakeholder (Stakeholder-	
	Management):	42

1. Unternehmen	42
2. Mitarbeitende/betroffene Beschäftigtengruppen	43
3. Arbeitnehmervvertretungen	43
4. Gewerkschaften/Tarifparteien	43
5. Behörden/Verbände	44
6. Antidiskriminierungsstellen/Gleichstellungsbeauftragte	44
7. Aufsichtsbehörden/Gleichbehandlungsstellen gem. Art.28 EntgTranspRL	44
8. Bewerberinnen und Bewerber	44
III. Stakeholder-Management	45
1. Interaktionen und Interessenkonflikte	45
2. Gestaltung einer wirksamen Stakeholder-Strategie	46
3. Exkurs: Stakeholder-Management im internationalen Konzernkontext	46
C. False Friends	47
I. Wer (unerwartet) dazugehört	47
1. Persönlicher Anwendungsbereich	47
2. Geschäftsführer	48
II. Tarifbindung – ein gefährlicher False Friend	50
1. Langjährige unionsrechtliche Überprüfbarkeit tariflicher Regelungen	51
2. Keine Ausnahme für Tarifverträge – unionsrechtlich unzulässig	52
3. Zur Diskussion im nationalen Umsetzungsprozess	52
III. Variable Vergütung, Leistungsbeurteilung und virtuelle Beteiligungen– versteckte False Friends	54
1. Variable Vergütungsbestandteile – kein rechtsfreier Raum	54
2. Virtuelle Beteiligungen – kein rechtsfreier Raum für Führungskräfte	56
IV. Umsetzungspflicht und unmittelbare Wirkung – ein weiterer False Friend	56
V. Weitere trügerische Annahmen – das große Finale der False Friends	57
1. Datenschutz – kein Schutzschild gegen Transparenzpflichten	57

2. Gleichbehandlung ≠ Gleichmacherei – differenzieren ist erlaubt, aber begründungspflichtig	59
3. Vergleich über den Betriebszaun hinaus – der Mythos vom „gleichen Arbeitgeber“	60
4. Diskriminierung in einer geschlechtsgleichen Gruppe – kein Widerspruch.	60
VI. Fazit	62
D. Rechtsmissbrauch und Entgelttransparenz	63
I. Rechtsmissbrauch nach nationalem Recht	64
II. Rechtsmissbrauch als Rechtsgrundsatz im Unionsrecht	65
III. Rechtsmissbrauch im Anwendungsbereich des Entgelttransparenzgesetzes	66
IV. Bedeutung des Rechtsmissbrauchs mit Blick auf die Entgelttransparenzrichtlinie	69

Kapitel 3

Entgelttransparenz und kollektives Arbeitsrecht

A. Rolle und Rechte der „Sozialpartner“ nach der EntgTranspRL.	72
I. Rolle und Rechte der „Arbeitnehmervvertretung“ nach der EntgTranspRL.	73
1. Begriffsbestimmung	73
2. Beteiligung im Rahmen der Entgeltbewertung	75
a) Aufstellung der Bewertungskriterien	75
b) Mitwirkung bei der Berichterstattung	76
c) Gemeinsame Entgeltbewertung	76
3. Vertretung und Unterstützung der Beschäftigten bei der Rechtsdurchsetzung.	78
a) Unterstützung bei der Geltendmachung von Auskunftsrechten	78
b) Unterstützung und Vertretung in Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	79
4. Schutz vor Diskriminierung	79
II. Bewertung und praktische Umsetzungshinweise	80
1. Handlungs- und Überprüfungsbedarf für alle Arbeitgeber	80
2. Zuständigkeitsfragen	82

a) Konkurrenz zwischen betrieblichen Arbeitneh-	
mervertretern und Gewerkschaften	83
aa) Zuständigkeit bei der Entgeltbewertung	83
bb) Zuständigkeit bei der Unterstützung der	
Beschäftigten bei der Rechtsdurchsetzung . . .	84
b) Konkurrenz zwischen mehreren <i>betrieblichen</i>	
Arbeitnehmersvertretlern	85
3. Schulungsbedarf	86
B. Fazit	88

Kapitel 4
Vergütungsansprüche und Haftungsrisiken

A. Das Entgelttransparenzgesetz – (k)ein Grund zu klagen?	89
I. Darlegungs- und Beweislast Rechtsprechung –	
status quo	91
1. Darlegungs- und Beweislast Rechtsprechung	91
2. Änderung der Darlegungs- und Beweislast durch die	
Entgelttransparenzrichtlinie.	93
3. Kostentragung des Verfahrens.	95
4. Verjährung von Ansprüchen aus dem Entgelttrans-	
parenzgesetz	97
II. Schutz vor rückwirkenden Ansprüchen – Ausschluss-	
klauseln und Abgeltungsklauseln	98
1. Ausschlussklauseln für Ansprüche aus dem Entgelt-	
transparenzgesetz.	98
2. Abgeltungsklauseln in Beendigungsvereinbarungen	100
3. Einfluss der Entgelttransparenzrichtlinie auf Aus-	
schlussklauseln und Abgeltungsklauseln.	101
B. Fazit	104

Kapitel 5
Transparente Deals: Zum Einfluss der neuen Entgelt-
transparenzrichtlinie auf M&A-Transaktionen

A. Die Entgelttransparenzrichtlinie als treibender Faktor in	
 künftigen M&A-Verhandlungen	105
I. Risiken und Nebenwirkungen der Entgelttransparenz im	
Rahmen von M&A-Transaktionen	106

II.	Allgemeine Bestimmungen (Kapitel I der EntgTranspRL) unter dem Blickwinkel von M&A-Transaktionen . .	106
1.	Geltungsbereich (Art. 2 EntgTranspRL) auch für M&A-Transaktionen	107
2.	Gleiche und gleichwertige Arbeit (Art. 4 EntgTranspRL) hinsichtlich M&A-Transaktionen	108
III.	Entgelttransparenz im Sinne der EntgTranspRL (Kapitel II der EntgTranspRL) hinsichtlich M&A-Transaktionen	110
1.	Rechte der Stellenbewerber und Arbeitnehmer (Art. 5 und 7 EntgTranspRL) und M&A-Transaktionen	110
2.	Pflichten der Arbeitgeber (insbes. Art. 6 und 9 EntgTranspRL) hinsichtlich M&A-Transaktionen	111
IV.	Rechtsmittel und Rechtsdurchsetzung (Kapitel III der EntgTranspRL) mit Bezug zu M&A-Transaktionen	112
1.	Schadensersatzanspruch (Art. 16 EntgTranspRL)	112
a)	Beweislastverlagerung (Art. 18 EntgTranspRL) . .	114
b)	Nachweis für gleiche oder gleichwertige Arbeit (Art. 19 EntgTranspRL)	115
c)	Beweismittelzugang (Art. 20 EntgTranspRL)	116
2.	Sanktionen (Art. 23 EntgTranspRL)	116
3.	Regelungen zu öffentlichen Aufträgen und Konzessionen (Art. 24 EntgTranspRL) als Red Flag	118
B.	Fazit – Herausforderungen der Entgelttransparenzrichtlinie in M&A-Transaktionen meistern	119

Kapitel 6

Umsetzung der EntgelttransparenzRL auf Vergütungsstrukturen

A.	Umsetzung auf Vergütungssysteme	123
I.	Grundanforderungen der Richtlinie & Stand in Deutschland	125
1.	Wesentliche Vorgaben der Richtlinie.	125
2.	Umsetzung und aktuelle Situation in Deutschland . . .	126
II.	Vorbereitung auf die neuen Anforderungen	127

- 1. Aufbau einer kohärenten Funktions- und Hierarchiestruktur. 127
 - a) Erfassung und Analyse bestehender Funktionsprofile 129
 - b) Definition funktional ähnlicher Tätigkeitsgruppen („Funktions-Cluster“). 130
 - c) Einführung eines Grading-Systems 131
- 2. Definition einer Vergütungsstrategie. 132
- 3. Aufbau einer marktkonformen Gehaltsstruktur 133
- 4. Durchführung erster Pay-Equity-Analysen. 134
- 5. Entwicklung und Anpassung der HR-Prozesse. 135
- III. Praktische Herausforderungen und Lösungsansätze 137
 - 1. Verzerrungen durch die Job Architektur 137
 - 2. Unbewusste Verzerrung in Gehalts- und Beförderungseinscheidungen 138
 - 3. Mangelnde Transparenz und Widerstand gegen Veränderung 139
 - 4. Langfristige Sicherstellung von Entgeltgerechtigkeit 140
- B. Fazit & Handlungsempfehlungen 140**

Kapitel 7
Lösungsansätze zur Beseitigung nicht gerechtfertigter
Entgeltunterschiede

- A. Ausgangspunkt: Gemeinsame Entgeltbewertung (Art. 10 EntgTranspRL). 143**
 - I. (Neue) Rechtliche Rahmenbedingungen 143
 - II. Einordnung 144
- B. Möglichkeit 1: Entgeltgleichheit durch Angleichung der Arbeitsentgelte „nach oben“ 146**
- C. Möglichkeit 2: Entgeltgleichheit durch Angleichung „nach unten“ 148**
 - I. Rechtliche Rahmenbedingungen 148
 - II. Herstellung von Entgeltgleichheit im Wege der Änderungskündigung 149
 - III. Entgeltreduzierung durch Einführung/Änderung kollektiver Arbeitsvertragsbedingungen. 154

D. Fazit: Besitzstandswahrung – Beibehaltung des Status quo? 164

Kapitel 8

Zukunftsausblick & Handlungsempfehlungen

I. Analyse der bestehenden Lohnstruktur 167

II. Festlegung transparenter Vergütungsstrategien 167

III. Benchmark 168

IV. Kommunikation vorbereiten. 168

V. Einhaltung rechtlicher Vorgaben 168

VI. Erstellung von Entgeltberichten 168

VII. Verantwortlichkeiten klären/Internes Kontrollsystem ... 168

Anhang 171