

Stettes, Oliver

Research Report

Stellungnahme - Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie. Stellungnahme für die Kommission "Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenz-Richtlinie"

IW-Report, No. 54/2025

Provided in Cooperation with:

German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Stettes, Oliver (2025) : Stellungnahme - Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie. Stellungnahme für die Kommission "Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenz-Richtlinie", IW-Report, No. 54/2025, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/331866>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Stellungnahme - Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenz-Richtlinie

Stellungnahme für die Kommission „Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenz-Richtlinie“

Oliver Stettes

Köln, 07.11.2025

IW-Report 54/2025

Wirtschaftliche Untersuchungen,
Berichte und Sachverhalte

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.

Postfach 10 19 42

50459 Köln

Das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) ist ein privates Wirtschaftsforschungsinstitut, das sich für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung einsetzt. Unsere Aufgabe ist es, das Verständnis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge zu verbessern.

Das IW in den sozialen Medien

Twitter

[@iw_koeln](https://twitter.com/iw_koeln)

LinkedIn

[@Institut der deutschen Wirtschaft](https://www.linkedin.com/company/institut-der-deutschen-wirtschaft-koln/)

Instagram

[@IW_Koeln](https://www.instagram.com/iw_koeln)

Autoren**Dr. Oliver Stettes**

Leiter des Themenclusters

Arbeitswelt und Tarifpolitik

stettes@iwkoeln.de

0221 – 4981-697

Alle Studien finden Sie unter

www.iwkoeln.de

In dieser Publikation wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit regelmäßig das grammatischen Geschlecht (Genus) verwendet. Damit sind hier ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Stand:

August 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Leitfragen zum Transparenzinstrument „Berichtspflicht“	3
2.1	Wie kann die Berichtspflicht nach Art. 9 ETRL bürokratiearm und für Arbeitgeber nutzbringend in deutsches Recht umgesetzt werden? Wie kann zugleich sichergestellt werden, dass Daten der Entgelttransparenzberichte aussagekräftig und vergleichbar sind?.....	3
2.1.1	Grundsätzliche Bemerkungen.....	3
2.1.2	(Weitere) Leitlinien für die bürokratiearme Umsetzung	4
2.2	Wie können das Abhilfeverfahren nach Art. 9 Abs. 10 ETRL und die Gemeinsame Entgeltbewertung nach Art. 10 ETRL bürokratiearm, praxistauglich und passgenau innerhalb der Strukturen des deutschen Arbeitsrechts umgesetzt werden?	5
2.2.1	Offene Frage 1: Wer entscheidet auf welcher Grundlage konkret über die Auslösung eines Abhilfeverfahrens bzw. einer gemeinsamen Entgeltbewertung?	5
2.2.2	Offene Frage 2: Wie wird bei unterschiedlichen Bewertungen beteiligter interner und externer Akteure vorgegangen?	7
2.2.3	Offene Frage 3: Wie kann eine bürokratiearme Gruppenbildung gewährleistet werden, die nicht das Risiko birgt, als ungerechtfertigter Entgeltunterschied interpretiert zu werden?	7
2.2.4	Offene Frage 4: Welche Eingriffstiefe hat eine gemeinsame Entgeltbewertung in welchem Fall?	8
2.2.5	Offene Frage 5: Wer entscheidet darüber, welche externen Beteiligten unter welchen Umständen an einer gemeinsame Entgeltbewertung beteiligt werden sollen?	8
2.2.6	(Weitere) Leitlinien für eine bürokratiearme Umsetzung	9
3	Wie kann der Auskunftsanspruch nach Art. 7 ETRL bürokratiearm in deutsches Recht umgesetzt werden?	10
3.1	Grundsätzliche Bemerkungen	10
3.2	Umgang mit Bewertungsbias zwischengeschalteter externer Institutionen	11
3.3	Fiktion nicht vorhandener Vergleichspersonen (Art. 19, Abs. 2 und 3)	11
3.4	Weitere Leitplanken für eine bürokratiearme Umsetzung	12
4	Leitfragen zur Unterstützung von Arbeitgebern, insbesondere von KMU, durch Digitalisierung	13

1 Einleitung

In Umsetzung des Koalitionsvertrages für die 21. Legislaturperiode wurde durch die Bundesministerin für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Karin Prien, am 17. Juli eine Kommission „Bürokratiearme Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie“ eingerichtet¹. Sie soll bis Ende Oktober 2025 Vorschläge zur bürokratiearmen Umsetzung der Entgelttransparenzrichtlinie (ETRL) erarbeiten und dabei den Schwerpunkt auf die Ausgestaltung der Instrumente „Auskunftsanspruch“ (Art. 7 ETRL) und „Berichtspflicht“ (Art. 9 ETRL) legen. Die Kommission hat sich nun entschieden, Expertinnen und Experten zu Rate zu ziehen, wie eine praxisorientierte Umsetzung der Berichtspflicht gelingen kann.

Für die Befragung von Expertinnen und Experten hat sich die Kommission an einer Reihe von Leitfragen orientiert. Diese Leitfragen dienen in der nachfolgenden Stellungnahme als Gliederungspunkte.

2 Leitfragen zum Transparenzinstrument „Berichtspflicht“

2.1 Wie kann die Berichtspflicht nach Art. 9 ETRL bürokratiearm und für Arbeitgeber nutzbringend in deutsches Recht umgesetzt werden? Wie kann zugleich sichergestellt werden, dass Daten der Entgelttransparenzberichte aussagekräftig und vergleichbar sind?

2.1.1 Grundsätzliche Bemerkungen

Die Vergleichbarkeit der Entgelttransparenzberichte zwischen den Unternehmen erfordert keine Vereinheitlichung der Datengrundlage und Verfahren der Datenbereitstellung bzw. -aufbereitung, sondern ist durch die Auswahl der zu berichtenden Indikatoren gemäß Art. 9 der ETRL ausreichend gewährleistet. Die Aussagekraft eines Entgelttransparenzberichts in einem spezifischen berichtspflichtigen Unternehmen wird nicht dadurch beeinträchtigt, dass für seine Erstellung unter Umständen andere Daten und Informationen herangezogen werden als in anderen berichtspflichtigen Unternehmen.

Eine Vereinheitlichung ist zudem unzweckmäßig und steht einer bürokratiearmen Umsetzung im Wege, weil Daten und Informationen aufgrund der Genese der betrieblichen Entgeltsysteme und der in diesem Zusammenhang eingesetzten Informationsinfrastruktur in unterschiedlichster Form vorliegen können. Es ist also weder davon auszugehen, dass die gleichen Daten und Informationen in den Unternehmen vorliegen, noch davon, dass die Erfüllung der Berichtspflichten auf einer vereinheitlichten Datenbasis in den betroffenen Unternehmen mit den gegebenen betrieblichen Informationsinfrastrukturen möglich wäre.

So ist völlig offen, worüber ein Unternehmen mit seinen vorhandenen Informationssystemen bürokratiearm berichten kann. Dies gilt zum Beispiel für die Fragen,

- ... ob sich die Angaben für ein Kalenderjahr auf einen Referenzzeitpunkt (31.12./30.06./Berichtsmonat) oder kumuliert auf das ganze Jahr oder einen anderen mehrmonatigen Zeitraum beziehen sollten.

¹ <https://www.bmbfsfj.bund.de/bmbfsfj/aktuelles/alle-meldungen/kommission-zur-umsetzung-der-entgelttransparenzrichtlinie-startet-267884>

Zeitraumbetrachtungen unterliegen stets dem Risiko, dass unterjährige Veränderungen zu Informationsverzerrungen bei kumulierten Betrachtungen führen. Dagegen muss bei einer Zeitpunkt betrachtung berücksichtigt werden können, dass Entgeltkomponenten gegebenenfalls zu bestimmten Stichtagen ausgezahlt werden und sich auf Referenzzeiträume beziehen, die nicht deckungsgleich mit einem Berichtsjahr sind.

- ..., ob sich die Angaben auf SOLL-Vollzeitäquivalente (z. B. Bruttomonatslöhne) oder eine SOLL-Arbeitsstunde (z. B. Bruttostundenlöhne) beziehen sollen. Für Letzteres sollte zumindest die Möglichkeit bestehen, standardisierte vertragliche Normarbeitszeiten als Berechnungsgrundlage heranziehen zu können, um Vertrauensarbeitszeitmodelle und Arbeitszeitkonten adäquat abbilden zu können.
- ..., ob der Rückgriff auf IST-Werte überhaupt sinnvoll ist. Denn erstens ist die Vergleichbarkeit selbst innerhalb eines Unternehmens erheblich einschränkt, wenn IST-Werte durch Fehlzeiten (z. B. bei unbezahltem Urlaub), Wahlmodelle (z. B. Tausch Entgelterhöhung gegen mehr Urlaub; Geld gegen E-Bike-Leasing, Fixlohnanteil gegen variable Vergütung; Arbeitgeberzuschuss bei zusätzlichem Investment der Arbeitnehmerin oder des Arbeitsnehmers in der freiwilligen betrieblichen Altersversorgung) oder die unterschiedliche Inanspruchnahme von zusätzlichen Entgeltbestandteilen (z. B. Gutscheine für Fitness-Studios, Kinderbetreuung) beeinflusst sind.

Zweitens erfordert die Ausweisung der IST-Werte einen noch größeren bürokratischen Aufwand als die Ausweisung von SOLL-Werten, denn die erforderlichen Berechnungen bzw. Bereinigungen (die in der Regel händisch ausgeführt werden müssen und nicht automatisierungsfähig sind, weil auf unterschiedliche Informationssysteme zurückgegriffen werden muss) sowie die gegebenenfalls erforderlichen ausführlichen Erläuterungen bei komplexen Vergütungsmodellen müssen die Situation bei jeder/jedem einzelnen Beschäftigten berücksichtigen, die sich auch unterjährig verändern können.

Ein Beispiel soll diese Problematik illustrieren:

Beispiel: In einem Unternehmen existieren zwei unterschiedliche freiwillige bAV-Modelle, die über eine bestimmte erwartete identische Betriebszugehörigkeit (z. B. 25 Jahre) gleichhohe abdiskontierte Barwerte der kumulierten freiwilligen Arbeitgeberbeiträge aufweisen. Aufgrund unterschiedlicher Anwartschaftszeiten (z. B. mit Blick auf die erforderliche Betriebszugehörigkeitsdauer) unterscheiden sich aber die Niveaus der monatlichen bzw. jährlichen Arbeitgeberbeiträge. Es kommt hinzu, dass in beiden Modellen der jeweilige Arbeitgeberbeitrag noch einmal um einen Bonus aufgestockt wird, wenn sich die Beschäftigten verpflichten, einen bestimmten Teil ihres Monatsentgelts als eigenen Beitrag zu leisten. Die Höhe des Bonus ist wiederum abhängig von der Höhe der Eigenleistung. Beschäftigte haben die Wahl sowohl mit Blick auf die beiden bAV-Modelle als auch darüber, ob und in welcher Höhe sie die Zusatzoption in den beiden Modellen ziehen. Bereits eine Umrechnung auf einheitliche SOLL-Monats- oder SOLL-Stundenwerte für alle Beschäftigten wäre mit einem erheblichen bürokratischen Aufwand verbunden. Eine Bereinigung zur Ermittlung tatsächlicher IST-Werte bei jeder und jedem einzelnen Beschäftigten für die vorgeschriebene Berichtsperiode als Grundlage für die Berechnung der zu berichtenden Indikatoren wäre entsprechend mit einem noch größeren Aufwand verbunden.

2.1.2 (Weitere) Leitlinien für die bürokratiearme Umsetzung

Einheitliche Vorgaben für die Erstellung von Entgelttransparenzberichten jenseits der aufgeführten Indikatoren implizieren erstens einen höheren bürokratischen Aufwand für die berichtspflichtigen Unternehmen, die gegebenenfalls zusätzliche Investitionen in neue Informationssysteme tätigen sowie Aufwendungen für Aufbereitungen und Bereinigungen in Kauf nehmen müssen, um den vereinheitlichten Vorgaben Genüge leisten zu können. Im ungünstigsten Fall wären Unternehmen gezwungen, zwei unterschiedliche Systeme parallel

laufen lassen zu müssen. Zweitens ist fraglich, ob vereinheitlichte Regelungen den spezifischen Bedingungen der einzelnen berichtspflichtigen Unternehmen Rechnung tragen können. Angesichts der Unterschiedlichkeit von Vergütungssystemen und deren Bestandteilen wäre die Vergleichbarkeit ohnehin eingeschränkt. So könnte die Vereinheitlichung selbst ein verzerrtes Bild über die Vergütungssituation in einem berichtspflichtigen Unternehmen erzeugen.

Vor diesem Hintergrund sollten im Zweifel die Unternehmen nach eigenem Ermessen die aus ihrer Sicht bürokratieärmste, aussagekräftigste Option wählen können. Im Zweifel ist auf SOLL-Werte zu rekurrieren. Mit einer entsprechenden Erläuterung bleibt die Aussagekraft des einzelnen Entgeltransparenzberichts gewahrt. Leserinnen und Leser eines spezifischen Entgeltransparenzberichts erhalten zugleich die erforderlichen Informationen, um die Angaben eines Unternehmens kontextuell einordnen zu können.

Ferner sollten die Unternehmen von einer Berichtspflicht von Indikatoren im Sinne von Art. 9, Abs. 1 ETRL für folgende Leistungen befreit werden:

1. Betriebliche Altersversorgung
2. Wahl-/Tauschmodelle (z. B. Tausch Entgelterhöhung vs. mehr Urlaub; Geld gegen E-Bike-Leasing, Fixlohnanteil vs. variable Vergütung, Mobilitätspauschale vs. Dienstwagen)
3. Spezifische Entgeltbestandteile, die nur für einen Teil der Beschäftigten unabhängig von deren Geschlecht einen Mehrwert bieten und entsprechend auch nur von diesen in Anspruch genommen werden (z. B. Gutscheine für Fitness-Studios am Betriebsstandort, Kinderbetreuung)

Mit einer Erläuterung, dass Zugangsvoraussetzungen oder Berechtigungen für die Inanspruchnahme geschlechtsneutral sind, sollte der Berichtspflicht für diese Entgeltkomponenten Genüge geleistet sein.

2.2 Wie können das Abhilfeverfahren nach Art. 9 Abs. 10 ETRL und die Gemeinsame Entgeltbewertung nach Art. 10 ETRL bürokratiearm, praxistauglich und passgenau innerhalb der Strukturen des deutschen Arbeitsrechts umgesetzt werden?

Eine bürokratiearme Umsetzung der ETRL setzt eine Klärung folgender fünf Fragen voraus:

2.2.1 Offene Frage 1: Wer entscheidet auf welcher Grundlage konkret über die Auslösung eines Abhilfeverfahrens bzw. einer gemeinsamen Entgeltbewertung?

Es ist völlig unklar, wer auf welcher Grundlage am Ende darüber bestimmen soll, dass eine gemeinsame Entgeltbewertung durchgeführt werden muss, wenn in mindestens einer Gruppe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine Differenz von 5 Prozent und größer bei der durchschnittlichen Entgelthöhe (Bedingung 1) berichtet wird. Die zweite Voraussetzung ist nämlich, dass die vom Unternehmen bereitgestellten Informationen zur Erläuterung/Rechtfertigung dieses Unterschieds als unzureichend betrachtet werden (Bedingung 2). Erst bei Eintreten der Bedingungen 1 und 2 macht es Sinn, dass auch die dritte Bedingung greift, wonach ein Abhilfeverfahren erforderlich gewesen wäre, aber unterlassen worden ist (Bedingung 3). Damit hängt im Grunde aber alles an der Bewertung der erläuternden Informationen im Zusammenhang mit

Bedingung 2, dass sie nicht geeignet sind, Entgeltunterschiede durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien zu rechtfertigen. Wer diese Bewertung trifft und wann diese Bewertung überhaupt sachlich angemessen ist, bleibt im Unklaren.

In diesem Zusammenhang sind zunächst folgende Aspekte grundsätzlich zu beachten:

- Der Schwellenwert von 5 Prozent ist aus ökonomischer Perspektive willkürlich. Er unterstellt zudem, dass jede darüberhinausgehende Abweichung innerhalb der betrachteten Gruppe von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf eine potenzielle Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts zurückzuführen ist (Generalverdachtsklausel).
- Es ist bei einer solchen Bewertung sowohl eines potenziellen Entgeltunterschieds innerhalb einer Gruppe als auch der erläuternden Informationen völlig offen, in welchem Umfang Unterschiede bei der ökonomischen Wertigkeit (i.e. Wertschöpfungsbeitrag) unterschiedlicher Funktionen oder Tätigkeiten für die Erstellung der am Markt angebotenen Produkte bzw. für die Bereitstellung der am Markt angebotenen Dienstleistungen als objektive geschlechtsneutrale Kriterien akzeptiert werden.

In diesem Zusammenhang ist ferner zu beachten, dass die konkrete Wertigkeit der in der Richtlinie explizit genannten objektiven geschlechtsneutralen Kriterien, insbesondere von Kompetenzen und Verantwortung, ebenfalls abhängig sind von dem spezifischen ökonomischen Wert einer beruflichen Tätigkeit/Funktion für die Leistungsprozesse in einem Unternehmen. Dies bedeutet zugleich, dass sich der Wert von konkreten geschlechtsneutralen Kriterien zwischen den Unternehmen und zwischen den Branchen unterscheiden kann.

Beispiel: Die Personalverantwortung für die gleiche Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder das erforderliche konkrete berufliche/qualifikatorische Anforderungsniveau können unabhängig von einer Gleichheit bei bestimmten Aufgaben-/Tätigkeitsmerkmalen (z. B. tägliche soziale Interaktion mit jeder Mitarbeiterin/jedem Mitarbeiter; Ausübung von Aufgaben, die Kenntnisse/Wissen erfordern, das üblicherweise im Rahmen einer Hochschulausbildung erworben werden) für das Unternehmen je nach Funktion bzw. Einsatzbereich einen unterschiedlich hohen Stellenwert haben, der sich auch in einem geschlechtsneutralen, allerdings nicht funktionsneutralen Entgeltunterschied widerspiegelt.

Unterschiedliche Wertigkeiten gleicher objektiver Kriterien zwischen den Unternehmen und damit unterschiedliche Positionen in den betrieblichen Entgeltsystemen sind daher kein Indiz für eine ungerechtfertigte Ungleichbehandlung aufgrund nicht-objektiver, nicht-geschlechtsneutraler Kriterien. Dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, die die Zuordnung einer Person zu einer (gegebenenfalls von außen als vergleichbar gewerteten) Entgeltgruppe nicht auf Basis einer im Sinne der Richtlinie gemeinsamen einheitlichen, sondern auf einer selbst entwickelten Grundlage entscheiden.

Schließlich ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass sich die Wahl von spezifischen Entgeltkomponenten in einem sogenannten Cafeteria-System trotz einer gleichen Zugangsmöglichkeit systematisch unterscheiden kann. Dies gilt zum Beispiel, wenn Männer und Frauen aufgrund geschlechtsspezifischer gesellschaftlicher Rollenmuster oder Präferenzen unterschiedliche monetäre und nicht-monetäre Gehaltskomponenten auswählen, die selbst keinen direkten Bezug zum Geschlecht aufweisen. Es spielt dabei keine Rolle, ob man derartige Rollenmuster teilt oder ablehnt. Aus betrieblicher Perspektive sind sie exogen. Im Fall von Cafeteria-Systemen mit monetären und nicht-monetären Elementen dokumentieren die Beschäftigten mit ihrer konkreten Wahl automatisch die Vorteilhaftigkeit der einzelnen Optionen aus der jeweiligen individuellen Perspektive. Welche gesellschaftlichen Umstände die individuellen Entscheidungen in welchem Umfang

beeinflusst haben mögen, und wie dies dann aus unterschiedlichen Perspektiven gewertet wird, ist für den Zweck der Entgelttransparenzrichtlinie völlig irrelevant. Das Ausweisen der tatsächlichen Inanspruchnahme in Form von Beschäftigtenanteilen im Sinne des Indikators e) (Art. 9 Abs. 1 der Richtlinie) bietet keinen Mehrwert im Hinblick auf eine potenzielle Ungleichbehandlung, selbst wenn aus der tatsächlichen Inanspruchnahme ein Entgeltunterschied von 5 Prozent und größer resultiert. Es entsteht lediglich ein erheblicher Dokumentationsaufwand, der noch dadurch vergrößert wird, dass sich unterjährig und im Zeitablauf die Inanspruchnahme aus persönlichen Gründen verändern kann oder Personen auf die Inanspruchnahme trotz Begründung verzichten.

2.2.2 Offene Frage 2: Wie wird bei unterschiedlichen Bewertungen beteiligter interner und externer Akteure vorgegangen?

Es ist offen, wie in Fällen bürokratiearm verfahren werden soll, in denen beispielsweise Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusammen mit deren betrieblichen Interessenvertretung zu einer anderen Beurteilung bezüglich der Angemessenheit der erläuternden Informationen bei einem potenziellen Entgeltunterschied von 5 Prozent und mehr kommen als externe Interessenvertretungen, Arbeitsaufsichtsbehörden und Gleichbehandlungsstellen. Dies gilt insbesondere dann, wenn interne Akteure die Informationen als ausreichend erachten, externe nicht. Gleiches gilt, wenn Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die einem Bericht beigelegten Informationen anders bewerten als ein Betriebsrat.

In diesem Zusammenhang stellt sich ebenso die Frage, wie in den Fällen verfahren werden soll, in denen keine betriebliche Interessenvertretung existiert. Es kann nicht im Sinne einer bürokratiearmen Umsetzung sein, dass im Extremfall das Votum einer einzelnen Arbeitnehmerin bzw. eines einzelnen Arbeitnehmers, die erläuternden Informationen wären nicht ausreichend, eine gemeinsame Entgeltbewertung in die Wege leitet. Eine Bestellung von vertretungsfähigen Personen aus der Belegschaft durch externe Dritte oder sogar eine Ausübung der Vertretungsbefugnis durch eine externe Instanz für die Beschäftigten wirft erstens die Frage auf, auf welcher Grundlage die Funktion dieser externen Dritten legitimiert ist.

- Es liegt zwar nahe, dabei zunächst an Gewerkschaften zu denken, die die Ernennung oder die Vertretung übernehmen. Allerdings stellt sich dann unweigerlich die Anschlussfrage, welche Gewerkschaft (bei mehreren potenziellen Gewerkschaften) unter welchen Voraussetzungen (z. B. ein Mindestorganisationsgrad) diese Funktion ausüben kann.

Zweitens ist bei Rückgriff auf externe Dritte, z. B. Gerichte, Gleichstellungs- oder Aufsichtsbehörden oder Gewerkschaft, als vertretungsberechtige Instanz völlig unklar, auf welcher Grundlage diese sachgerecht zu dem Votum kommen sollte, die Informationen der Arbeitgeberseite seien nicht ausreichend gewesen, um einen Entgeltunterschied von 5 Prozent und größer zu erklären (siehe offene Frage 1).

2.2.3 Offene Frage 3: Wie kann eine bürokratiearme Gruppenbildung gewährleistet werden, die nicht das Risiko birgt, als ungerechtfertigter Entgeltunterschied interpretiert zu werden?

Es ist ferner offen, wer im Sinne der ETRL als „gemeinsame Gruppe“ in einem Entgelttransparenzbericht zu verstehen ist. Ist die Definition gleichzusetzen mit den Vergleichsgruppen im Sinne des individuellen Auskunftsanspruchs, impliziert dies in großen Organisationseinheiten umfangreiche Berichte (inklusive der erforderlichen Erläuterungen) und damit einen erheblichen bürokratischen Aufwand. In relativ kleinen von der

Berichtspflicht betroffenen Organisationen ist hingegen häufig eine Zusammenlegung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mit unterschiedlichen entgeltrelevanten Merkmalen zu einheitlichen Gruppen erforderlich, um angesichts der Veröffentlichungspflicht noch den Datenschutz zu gewährleisten. In diesem Fall ist der Schwellenwert von 5 Prozent von vorneherein ungeeignet, um daraus einen Auslöser für ein Abhilfeverfahren oder eine gemeinsame Entgeltbewertung abzuleiten.

Problematisch wird die Gruppenbildung auch grundsätzlich bei sogenannten Senioritätslohnsystemen, die die Beschäftigten unabhängig vom Geschlecht mit Blick auf die erwartete individuelle gesamte Betriebszugehörigkeitsdauer gleich, allerdings zu einem bestimmten Zeitpunkt/in einem bestimmten Zeitraum ungleich behandeln. Zeitpunkt betrachtungen (inklusive Betrachtungen bzgl. eines vorgesehenen Zeitraums, z. B. das zurückliegende Kalenderjahr) und intertemporale Betrachtungen fallen bei sogenannten Senioritätslöhnen im personalökonomischen und humankapitaltheoretischen Sinne unterschiedlich aus. Eine Dokumentation von detaillierten erläuternden Informationen über lange Zeiträume in die Vergangenheit ist mit einem erheblichen Bürokratieaufwand verbunden, wenn sie überhaupt möglich ist. In diesen Fällen wäre ein entsprechender Hinweis auf derartige Sachverhalte als erläuternde Informationen hinreichend, um von einem Abhilfeverfahren bzw. einer gemeinsamen Entgeltbewertung befreit zu sein. Vergleichbares gilt auch dort, wo aufgrund historischer Begebenheiten für die Beschäftigten unterschiedliche Lohnsysteme parallel existieren.

2.2.4 Offene Frage 4: Welche Eingriffstiefe hat eine gemeinsame Entgeltbewertung in welchem Fall?

Es ist völlig unklar, worauf sich eine gemeinsame Entgeltbewertung in den Fällen beziehen soll, in denen in einem Bericht zum Beispiel nur in einer von mehreren Gruppen ein Entgeltunterschied von 5 Prozent und mehr ausgewiesen wird, die zusätzlich bereitgestellten Informationen als ungeeignet erachtet werden, den Unterschied auf Basis objektiver, geschlechtsneutraler Kriterien zu erklären (Annahme: Offene Fragen 1 und 2 sind geklärt), und keine Abhilfe geschaffen worden ist.

In solchen Fällen muss klargestellt sein, dass sich eine gemeinsame Bewertung nur auf den spezifischen Gehaltbestandteil für diese Gruppe und den in dieser Gruppe relevanten Kriterien bezieht, aber nicht auf das Entgeltsystem als Ganzes, das Verhältnis der Gruppen zueinander oder die relevanten Kriterien zur Differenzierung zwischen und innerhalb der anderen Gruppen.

2.2.5 Offene Frage 5: Wer entscheidet darüber, welche externen Beteiligten unter welchen Umständen an einer gemeinsame Entgeltbewertung beteiligt werden sollen?

Bei der Beteiligung externer Dritte (Sachverständige, Aufsichtsbehörden, Gleichbehandlungsstellen, externe Interessenvertretungen) im Fall von rein unternehmensspezifischen Entgeltsystemen besteht stets das Risiko, dass externe Maßstäbe Eingang in die Bewertung finden, die die spezifischen Bedingungen in einem konkret betroffenen Unternehmen ausblenden. Dies gilt insbesondere dann, wenn die externen Dritten direkt (z. B. organisatorisch) oder indirekt (vertraglich) mit der Clearingstelle/Instanz verbunden sind, die die Entscheidung, dass ein gemeinsames Bewertungsvorhaben durchzuführen ist, getroffen hat. In diesem Kontext ist zudem zu beachten, dass Detailinformationen über das betriebliche Entgeltsystem auch Rückschlüsse auf die Personal-/Unternehmensstrategie sowie geschäftskritische Erfolgsfaktoren zulassen.

2.2.6 (Weitere) Leitlinien für eine bürokratiearme Umsetzung

Im Rahmen eines bürokratiearmen Berichtsverfahrens sollte die Bereitstellung von Informationen, die einen geschlechtsspezifischen Unterschied von 5 Prozent und größer erläutern, mindestens in folgenden Fällen als ausreichend gelten:

- Hinweis auf einen zur Anwendung kommenden Tarifvertrag, denn ein einzelnes Unternehmen hat keinen Einfluss auf die der tarifvertraglichen Gruppenbildung zugrundeliegenden Definitionen der Zugehörigkeitskriterien
- Hinweis auf die erfolgte Zusammenlegung von mindestens zwei „Vergleichsgruppen im Sinne des Auskunftsanspruchs“ zu einer Berichtsgruppe zur Wahrung des Datenschutzes
- In Fällen von Cafeteria-Systemen/Wahl- und Tauschmodellen sollte ein erläuternder Hinweis auf die Zugangsvoraussetzungen (z. B. eine Mindestbetriebszugehörigkeitsdauer) hinreichend sein

Ferner sollten folgende Aspekte Beachtung finden:

- Das Auslösen einer potenziellen Abhilferegelung und die Aufforderung zur einer gemeinsamen Entgeltbewertung setzt die Initiative der Beschäftigten oder des Betriebsrats voraus. Eine solche Initiative kann aber nicht automatisch ein Abhilfeverfahren oder eine gemeinsame Entgeltbewertung auslösen. Zunächst einmal muss der Initiative eine sachliche Begründung vorliegen, warum die erläuternden Informationen der Arbeitgeberseite nicht als ausreichend zu erachten sind. Anschließend kann die Arbeitgeberseite einer solchen Einschätzung widersprechen.
- Im Rahmen einer gemeinsamen Entgeltbewertung sind ökonomische Kriterien, wie zum Beispiel die Wichtigkeit von Funktionen für die Wertschöpfung unabhängig von anderen Merkmalen sowie von intertemporal ausgerichteten Elementen (Senioritätslohnsystemen), ausdrücklich anzuerkennen. Dies gilt auch für Wahl- und Tauschmodelle.
- Die gemeinsame Entgeltbewertung bezieht sich lediglich auf die Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, bei denen ein Entgeltunterschied von 5 Prozent und mehr berichtet worden ist, die Erläuterungen nicht als ausreichend anerkannt worden sind und auch keine Abhilfe geschaffen worden ist. Dies bedeutet, dass sich die gemeinsame Entgeltbewertung nicht auf das gesamte Entgeltsystem und damit nicht auf die Positionierung von den Gruppen in der Lohnhierarchie und die Kriterien, die die Gruppenzugehörigkeit definieren, erstreckt, bei denen ein Entgeltunterschied von weniger als 5 Prozent zu beobachten ist.
- Die ETRL sieht keine Einbindung von Sachverständigen vor. Die Arbeitgeberseite entscheidet, ob bei einer gemeinsamen Entgeltbewertung die Beteiligung von Sachverständigen erforderlich ist, da letztlich bei ihr die Kosten für die Beteiligung Dritter anfällt und sie das Risiko trägt, dass Geschäftsgeheimnisse nach außen getragen werden. Beschäftigte bzw. Betriebsräte können zwar Vorschläge einbringen; diese sind für die Arbeitgeberseite aber nicht bindend. Eine gesetzliche Vorgabe ist nicht zweckmäßig und wäre auch nicht bürokratiearm.

3 Wie kann der Auskunftsanspruch nach Art. 7 ETRL bürokratiearm in deutsches Recht umgesetzt werden?

3.1 Grundsätzliche Bemerkungen

Beim Auskunftsanspruch auf Basis von Vergleichsgruppen ist zu beachten, dass innerhalb dieser Vergleichsgruppen Verdienstspannen existieren, die auf unterschiedliche individuelle bzw. arbeitsplatz- und berufsbezogene Merkmale der Gruppenangehörigen zurückzuführen sind. Der Vergleich mit einem Durchschnitt bzw. Median des eigenen oder des anderen Geschlechts lässt grundsätzlich keinen Schluss auf eine Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts zu, weil sich die „Vergleichspersonen“ bezüglich einer Vielzahl von entgeltrelevanten Merkmalen sowohl untereinander als auch gegenüber der auskunftsersuchenden Person unterscheiden können.

Die auskunftsersuchende Person erhält im Grunde lediglich eine rudimentäre Information, wie sich ihr Gehalt zu einem Verteilungsparameter verhält, der insbesondere bei Bildung von kleineren Vergleichsgruppen nur eine geringe Aussagekraft hat. Durchschnittswerte werden in kleinen Gruppen stark durch Ausreißerwerte beeinflusst. Der Median ist zwar robust gegenüber Ausreißerwerten; er wird allerdings bei einer geraden Anzahl von Vergleichspersonen aus dem Durchschnitt der beiden benachbarten Vergleichspersonen in der Mitte der Verteilung errechnet. Bei einer großen Differenz der Verdienste dieser beiden Vergleichspersonen ist dann auch der Informationsgehalt des Medians eingeschränkt. Da der Auskunftsanspruch auf alle Unternehmen, das heißt auch KMU, ausgeweitet und auf eine Mindestgröße der Vergleichsgruppe verzichtet wird, erhöht sich das Risiko, dass ein Auskunftsbegehren eher zu Missverständnissen als zur Klärung einer potenziellen Gleich- oder Ungleichbehandlung beitragen kann. Der Dokumentationsaufwand ist daher deutlich größer als im Zusammenhang mit dem Entgelttransparenzgesetz.

Bei der Ausweisung der Vergleichsentgelte als Summe aller relevanten Entgeltbestandteile ist ferner zu beachten, dass der Vergleich durch folgende Aspekte verzerrt sein könnte:

- ergänzende geldwerte Leistungen (z. B. E-Bike-Leasing, Gutscheine für Fitnessstudios/Kinder- und Angehörigenbetreuung) oder Geldleistungen, bei denen zunächst Anwartschaftszeiten erfüllt werden müssen (z. B. bestimmte Formen der betrieblichen Altersversorgung, Gratifikationen), die in unterschiedlichem Umfang bei den Beschäftigten angerechnet werden
- die Umwandlung von Entgelt in Zeit und umgekehrt (z. B. mehr Urlaub im Tausch gegen geringeres VZÄ-Grundgehalt, höheres VZÄ-Grundgehalt bei längerer vertraglicher Arbeitszeit als üblich, geringeres Grundgehalt im Tausch gegen höhere Erfolgsbeteiligung/leistungsbezogene Komponente)
- ein unterschiedliches Ausmaß bezahlter Überstunden, zulagenpflichtiger Arbeitsstunden (z. B. in Schichtsystemen)
- die Höhe von leistungs-/erfolgsorientierter Vergütungskomponenten hängt von der individuellen Leistung und damit individuellen Faktoren ab
- Beschäftigte können sich aufgrund einer Wahlentscheidung oder aufgrund eines zwischenzeitlichen Wechsels des betrieblichen Lohnsystems auf unterschiedlich steilen Lohnpfaden (Senioritätslohnprofile im personalökonomischen oder humankapitaltheoretischen Sinne) im Zeitablauf bewegen

3.2 Umgang mit Bewertungsbias zwischengeschalteter externer Institutionen

Bei Auskunftsersuchen, bei denen das Risiko besteht, dass die unmittelbare Angabe der Vergleichsgehälter die Identifizierung der Gehälter einzelner Beschäftigter ermöglicht, sieht die Richtlinie das Zwischenschalten auch einer externen Instanz (z. B. Arbeitsaufsichtsbehörde, Gleichbehandlungsstelle) vor, die auf Basis der vom Unternehmen bereitgestellten Informationen die auskunftsersuchende Person beraten soll. Dies wirft aber Fragen auf, die einer bürokratiearmen Umsetzung im Wege stehen:

- Das um eine Auskunft gebetene Unternehmen hat keinen Einfluss auf die Bewertung der zwischengeschalteten Instanz, die in der Rückmeldung an die auskunftsersuchende Person zum Ausdruck kommt. Es ist zudem völlig offen, auf welcher Grundlage die eingeschaltete Instanz eine sachkundige Bewertung vornehmen möchte, um die auskunftsersuchende Person zu beraten.
- Im Zweifel ist das um eine Auskunft gebetene Unternehmen bereits gezwungen, eine umfangreiche Dokumentation zur Erläuterung/Einordnung der eigentlich knappen Vergleichsinformation beizufügen, ohne zu wissen, wie diese Instanz die Zusatzinformationen interpretiert. Der Bürokratieaufwand steigt weiter, wenn zunächst eine umfangreiche Konsultation zwischen Unternehmen und eingeschalteter Instanz erforderlich wird, um Missverständnisse und Fehlbewertungen zu vermeiden.
- Es stellt sich schließlich die Frage, was die Folgen einer nicht sachkundigen Bewertung und damit einer unangemessenen Beratung durch diese externe Instanz sind, auf deren Basis eine Klage erfolgt, die anschließend durch das Gericht ablehnend beschieden wird. Das Unternehmen trägt den Schaden eines beschädigten Vertrauensverhältnisses zur auskunftsersuchenden Person und unter gewissen Voraussetzungen gemäß der ETRL die Kosten des Rechtsstreits. Eine „unrichtige“ Beratung durch die externe Instanz kann aber nicht als eine Voraussetzung dafür gelten, dass in den Fällen eines damit ausgelösten Rechtsverfahrens die Arbeitgeberseite die Kosten hierfür trägt.

Es ist zu erwarten, dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen durch Auskunftsersuchen und Einschaltung Dritter im besonderen Maße belastet werden.

3.3 Fiktion nicht vorhandener Vergleichspersonen (Art. 19, Abs. 2 und 3)

Der Rückgriff auf fiktive Vergleichspersonen, die zum Zeitpunkt des Auskunftsersuchens nicht mehr im Unternehmen beschäftigt sind (z. B. Vorgängerin/Vorgänger auf einem bestimmten Arbeitsplatz), übersieht, dass die potenzielle Vergleichsperson andere entgeltrelevante Merkmale aufgewiesen haben könnte, die sich zum Zeitpunkt ihrer Beschäftigung in deren Vergütung widergespiegelt hatten. Dies impliziert, dass ein Unternehmen eine umfangreiche vergangenheitsbezogene Dokumentation erstellen müsste, was insbesondere kleine und mittlere Unternehmen überfordern wird. Der Rückgriff auf eine derartige Vergleichsperson ist auch dann irreführend, wenn sich in der Zwischenzeit die Wertigkeiten von Kompetenzen oder Verantwortlichkeiten für die Wertschöpfung an diesem Arbeitsplatz oder die Knappheitsverhältnisse am externen Arbeitsmarkt verändert haben. Auch bei zwischenzeitlichen Modifikationen des Vergütungssystems ist ein derartiger Vergleich nicht mehr zulässig. Zudem erschwert der Wechsel der Personalverantwortlichen die Nachvollziehbarkeit vergangener Einstiegsgehälter (z. B. hinsichtlich Abwerbungsprämien, die Arbeitskräfteknappheiten zum Einstellungszeitpunkt widerspiegeln).

Der Rückgriff auf eine hypothetische Vergleichsperson, die anhand von externen Vergleichsmaßstäben (z. B. Entgeltstatistiken) definiert würde, lässt völlig außer Acht, dass zwischen dem Unternehmen, in dem die auskunftsersuchende Person beschäftigt ist, und den Unternehmen, deren Beschäftigten als Vergleichsmaßstab

herangezogen werden, Wertschöpfungsunterschiede selbst bei Tätigkeiten mit völlig identischen Merkmalen existieren.

Gerade vor dem Hintergrund eines potenziellen Bewertungsbias einer zwischengeschalteten Instanz entsteht hier für die Unternehmen eine Rechtsunsicherheit. Es kann nicht im Sinne einer bürokratiearmen Umsetzung sein, fiktive Vergleichsmaßstäbe gesetzlich festzulegen, die in keinerlei Sachzusammenhang mit der individuellen Entlohnung einer Person in einem bestimmten Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt stehen.

3.4 Weitere Leitplanken für eine bürokratiearme Umsetzung

Grundsätzlich sollten bei der bürokratiearmen Umsetzung der Richtlinie folgende weitere Aspekte beachtet werden:

■ WAS wird beim Auskunftsanspruch erfragt?

Es ist offen, welche Entgeltbestandteile im Rahmen eines künftigen Auskunftsanspruchs künftig abgefragt werden dürfen. Im Entgelttransparenzgesetz ist der Median des durchschnittlichen Bruttomonatsentgelts (auf VZÄ umgerechnet) und zwei einzelne Entgeltbestandteile vorgesehen. Die Richtlinie weist hier neben der durchschnittlichen Entgelthöhe der Frauen und Männer der Vergleichsgruppe keine weiteren Bestandteile aus. Eine bürokratiearme Umsetzung der Richtlinie impliziert, dass eine Differenzierung, wie sie im Entgelttransparenzgesetz noch vorgesehen ist, eigentlich nicht erforderlich ist. Aus Gründen des Bürokratieabbaus sollte sich daher auf das durchschnittliche Entgelt in der Vergleichsgruppe beschränkt werden. Alternativ könnte auch der Median gewählt werden.

Analog zur Berichtspflicht sollte sich der Auskunftsanspruch auf das Vergleichsentgelt nur auf eindeutig bestimmbarer Entgeltbestandteile und deren SOLL-Werte erstrecken. Bei der Berechnung des Entgelts der auskunftsersuchenden Person und dem entsprechenden Vergleichsentgelt sollten folgende Entgeltbestandteile nicht explizit berücksichtigt werden müssen:

1. Leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungskomponenten
2. Zulagen bzw. Zuschläge für konkrete Arbeitsbedingungen (z. B. Überstunden, Nacharbeit, sonstige Schichtzulagen)
3. Komponenten von Cafeteria-Systemen bzw. Tausch- und Wahlmodellen
4. betriebliche Altersversorgung

In all diesen Fällen sollte ein erläuternder Hinweis ausreichend sein, aus dem hervorgeht, dass die Zugangs-voraussetzungen bzw. -berechtigungen geschlechtsneutral gestaltet sind.

Auf die Fiktion einer hypothetischen Vergleichsperson ist grundsätzlich zu verzichten. Sollte der Gesetzgeber an dieser unsinnigen Konstruktion festhalten, müsste klargestellt sein, dass im Zweifel bei einem geforderten Rückgriff auf eine früher im Unternehmen beschäftigte „Vergleichsperson“ auch ein Hinweis als Erläuterung einer potenziellen Entgeltdifferenz ausreichend ist, dass sich die Kriterien für deren Entgeltfindung bzw. das Gewicht einzelner Kriterien geändert hat. Dies gilt selbst für den Fall, wenn als Vergleichsentgelt jenes der unmittelbaren Vorgängerin oder des direkten Vorgängers herangezogen wird. Für den Fall, dass auf einen

externen Vergleichsmaßstab (z. B. Entgeltatlas der BA) zurückgegriffen wird, sollte entsprechend der Hinweis ausreichend sein, dass sich die Kriterien für die Entgeltfindung oder die Wertigkeit gleicher Kriterien zwischen den Unternehmen unterscheiden.

■ **WIE HÄUFIG** darf in welchem Zeitraum ein Auskunftsersuchen gestellt werden?

Die Frequenz der individuellen Auskunftsgesuche muss analog zum Entgelttransparenzgesetz geregelt sein, denn die Richtlinie erlaubt im Extremfall permanente Auskunftsersuchen (i.e. unbegrenzte Häufigkeit) durch ein- und dieselbe Person.

■ **WAS** sind erforderliche, klarstellende Informationen?

Stellen Unternehmen Informationen zur Wahl/Zugehörigkeit zu der Vergleichsgruppe der auskunftsersuchenden Person inklusive der Kriterien, die die Zugehörigkeit zur Vergleichsgruppe definieren bzw. diese beschreiben, zur Verfügung, ist dem Informationsbedarf ausreichend Genüge geleistet. Dazu zählt auch der Hinweis auf die Anwendung eines einschlägigen Tarifvertrags analog zum gegenwärtig gültigen Entgelttransparenzgesetz. Die Auskunft ist dann als vollständig zu erachten.

4 Leitfragen zur Unterstützung von Arbeitgebern, insbesondere von KMU, durch Digitalisierung

- Wie kann Digitalisierung konkret zu einer bürokratiearmen Umsetzung, insbesondere von Berichtspflicht und Auskunftsanspruch beitragen? Wie können vor allem Kosten für KMU reduziert werden?
- Welche (digitalen) Unterstützungsinstrumente sollte die Bundesregierung Arbeitgebern zur Erfüllung von Art. 11 ETRL zur Verfügung stellen, unter anderem zur Ermittlung gleicher und gleichwertiger Arbeit?
- Welche (digitalen) Angebote sollte diesbezüglich die Monitoringstelle bereitstellen, um den Aufwand für die Berichtspflicht zu reduzieren?

Unternehmen müssen ihre Berichtspflicht auch digital bürokratiearm erfüllen können. Unabhängig von den bereits aufgeführten offenen Fragen (siehe Antworten zu den Leitfragen in den Abschnitten 2 und 3) ist die Voraussetzung hierfür die Verfügbarkeit entsprechender digitaler Angebote, die mit wenig Aufwand an die spezifischen Bedingungen der Unternehmen angepasst werden können. Dies gilt mit Blick auf die Kompatibilität mit den in Gebrauch befindlichen digitalen Personalmanagementsystemen, auf die Möglichkeit, gegebenenfalls händisch angepasste bzw. erstellte Berichtsteile in ein solches System einpflegen zu können, sowie auf die automatisierte Transferierbarkeit der Berichte an potenzielle Meldestellen.

Hilfs- bzw. Unterstützungstools zur Ermittlung gleicher bzw. gleichwertiger Arbeit müssen in einfacher und handhabbarer Weise ohne externe Hilfe an die spezifischen Kontextfaktoren angepasst werden können und in der Lage sein, zum Beispiel ökonomische Wertigkeiten für den Wertschöpfungsprozess abilden zu können. Denn jedes potenzielle Unterstützungssystem kann aufgrund seiner Voreinstellungen ohne Anpassung die Perspektive auf die Bewertung von einzelnen Tätigkeiten verzerrn. Gleichwertigkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass zum Beispiel zwei Funktionen für das konkrete Unternehmen den gleichen Wert haben. Dies muss sich auch in einem Unterstützungstool durch entsprechende Gewichtungen oder Zuordnungen darstellen lassen.

In diesem Sinne muss auch das eigentliche Verfahren zur Arbeitsbewertung, z. B. analytisch oder summarisch, für das Unternehmen frei wählbar sein. Die Vorgabe, dass den Bewertungsverfahren objektive, geschlechtsneutrale Kriterien zugrunde liegen, ist völlig ausreichend. Dies korrespondiert auch mit unterschiedlichen tarifpolitischen Gepflogenheiten. Die VerfahrensOffenheit ist auch bei einem potenziellen Zertifizierungsprozess für derartige UnterstützungsInstrumente einzuhalten.

Ob ein digitales Unterstützungstool bzw. welches digitale Unterstützungstool im Fall einer Modifikation bzw. Überprüfung des eigenen Entgeltsystems zum Einsatz kommen sollte, sollte ausschließlich dem Ermessen der Geschäftsleitung obliegen. Die Bewertung an sich erfolgt dann gemeinsam zum Beispiel mit einem Betriebsrat.