

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 419, August 2026

Moderne Entgeltsysteme für die Transformation

Ein beteiligungsorientierter Weg zu systematischen und gerechten Entgelten am praktischen Beispiel

Andrea Jochmann-Döll

Auf einen Blick

Die digitale Transformation verändert die Arbeit in technologischer und organisatorischer Hinsicht. Dadurch verändern sich auch die Anforderungen an die Beschäftigten. Es stellt sich die Frage, wie diese Veränderungen in anforderungsgerechten und gleichzeitig diskriminierungsfreien Entgeltsystemen abgebildet werden können. In diesem Working Paper wird am Beispiel eines Projekts der Förderlinie Transformation gezeigt, wie ein Konzept für ein modernes Entgeltsystem in einem beteiligungsorientierten Prozess gestaltet werden kann. Die Projektschritte werden im Einzelnen beschrieben und die Ergebnisse des Beispielprojekts dargestellt. Diese Beschreibungen und eine kurzgefasste Checkliste können weitere Projekte dieser Art anregen und unterstützen.

Danksagungen

Ein herzlicher Dank geht an die Gewerkschaft ver.di, vertreten durch Anke Thorein (Tarifpolitische Grundsatzabteilung) und Oliver Hauser (Bezirk Berlin-Brandenburg) für den initialen Anstoß, die sehr gute Zusammenarbeit in dem Projekt und die wertvolle inhaltliche wie organisatorische Unterstützung. Ebenso herzlich möchte ich allen betrieblichen Mitgliedern der Projektgruppe für ihr Engagement, ihre Neugier und ihr Durchhaltevermögen in dem Projekt danken.

Auch bei Manuela Maschke und Arne Münkel von der Hans-Böckler-Stiftung bedanke ich mich herzlich für die unterstützende, vertrauensvolle und wertschätzende Kooperation im Projekt.

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Moderne Entgeltsysteme für die Transformation“ von Andrea Jochmann-Döll ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Moderne Entgeltsysteme in Zeiten der Transformation: Herausforderungen und Chancen	9
2. Projektziele und Datenerhebung.....	13
3. Die Entwicklung eines modernen Entgeltsystems: Hinweise und Leitlinien.....	15
3.1 Grundprinzip: Beteiligungsorientierung	15
3.2 Phase 1: Zielfindung, Orientierung, Qualifizierung	17
3.3 Phase 2: Erheben von Anforderungen der Tätigkeiten	25
3.4 Phase 3: Gestalten des Konzepts für die Arbeitsbewertung	34
3.5 Phase 4: Weitere Gestaltungsfelder	44
3.6 Phasenübergreifend: Information und Kommunikation	45
4. Checkliste: Meilensteine im Projekt	47
5. Fazit und Schlussfolgerungen.....	49
Literatur.....	52
Autorin.....	55

Abbildungen

Abbildung 1: Meilensteine im Projekt „Moderne Entgeltstrukturen“ und Zuordnung zu den Phasen im Projekt	21
Abbildung 2: Auswertung der Interviews zur Verantwortung für andere Menschen und ihre Arbeit	35

Tabellen

Tabelle 1: Checkliste zu Meilensteinen im Projekt	7
Tabelle 2: Inhalte und Hinweise zum Ablauf von Workshop 1, dem „Start-Workshop“	18
Tabelle 3: Inhalte und Hinweise zum Ablauf des zweiten Workshops	20
Tabelle 4: Anforderungen für die analytische Arbeitsbewertung im Paarvergleich Gleichwertigkeit	23
Tabelle 5: Inhalte und Hinweise zum Ablauf des dritten Workshops	24
Tabelle 6: Unternehmensbereiche und Stellen für die Ermittlung der Anforderungen im Beispielprojekt	26
Tabelle 7: Hinweise zum Ablauf und zum Verhalten in den Interviews	32
Tabelle 8: Anforderungsarten im Konzept für ein modernes Entgeltsystem im Beispielunternehmen	37
Tabelle 9: Definition und Abstufung der Anforderungsart „Verantwortung für die eigene Qualifizierung“	39
Tabelle 10: Gewichtungen der Anforderungsbereiche im Vergleich	40
Tabelle 11: Maximale Punktzahlen pro Anforderungsbereich und -art im Konzept des Beispielunternehmens	41
Tabelle 12: Punkteintervalle und Entgeltgruppen des Entgelttrahmentarifvertrages der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens, Auszug	43
Tabelle 13: Checkliste zu Meilensteinen im Projekt	47

Zusammenfassung

Um auch in einer digitalisierten Arbeitswelt gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, und die digitale Transformation insofern positiv zu bewältigen, gilt es, eine Reihe von arbeitspolitischen Handlungsfeldern zu berücksichtigen. Hierzu zählt auch die Entgeltpolitik. Auf diesem Handlungsfeld agieren insbesondere Sozialpartner*innen als Gestaltende von kollektiven Entgeltsystemen (als Haus- oder Flächentarifverträge), aber auch Beteiligte in Unternehmen, die sich in der Transformation befinden, bei der Anwendung von teils vor langer Zeit vereinbarten Regelungen.

Soll die Transformation der Arbeit nachhaltig und sozial gerecht erfolgen, muss gewährleistet sein, dass Entgeltstrukturen die veränderten Arbeitsbedingungen und Anforderungen angemessen und fair abbilden, und dabei sowohl dem Tempo und der Art der Veränderungen gerecht werden als auch rechtlichen Anforderungen, beispielsweise an die Diskriminierungsfreiheit der Entgeltfindung genügen, wie sie im deutschen Recht (beispielsweise im Entgelttransparenzgesetz 2017), aber auch durch die Entgelttransparenzrichtlinie 2023/970 der EU gestellt werden.

Eine große Rolle spielen dabei die Regelungen zur Bewertung der Arbeit (Arbeitsbewertung) und Eingruppierung. Welche Anforderungen in welcher Definition, Operationalisierung, Abstufung und Gewichtung berücksichtigt werden, entscheidet darüber, ob die Entgeltstrukturen die tatsächlichen Anforderungen der Arbeit aktuell und (geschlechter-)gerecht widerspiegeln – und ob die Veränderungen, die durch die Transformation der Arbeit entstanden sind, angemessen berücksichtigt wurden.

Dabei ist es notwendig, die Implikationen der digitalen Transformation auf die Entgeltsysteme aus verschiedenen Perspektiven heraus zu betrachten. Genderbezogene und intersektionale Perspektiven müssen genauso beachtet werden wie globale Arbeitsteilungen und Perspektiven.

Das Ziel der Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung ist es, den Veränderungsdruck in Betrieben, Branchen und Regionen durch die klimatische, digitale und demografische Transformation unterstützend zu bewältigen. In dem Projekt mit dem Titel „Moderne Entgeltstrukturen für die Transformation“ wurde am Beispiel einer Projektgruppe mit betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitgliedern gezeigt, wie für ein Unternehmen im technologischen und digitalen Wandel eine moderne, angemessene und geschlechtergerechte Entgeltstruktur beteiligungsorientiert entwickelt werden kann.

Das Beispiel-Unternehmen, das in diesem Working Paper anonym bleibt, hat sich in den vergangenen Jahren von einem traditionellen Unternehmen der Druckereibranche zu einem wichtigen Anbieter im IT-Bereich mit neuartigen und digitalen Geschäftsmodellen entwickelt. Im

Jahr 2024 arbeiteten knapp 3.000 Beschäftigte im Beispielunternehmen, davon ca. zwei Drittel im nicht-gewerblichen Bereich und ca. ein Drittel im gewerblichen Bereich. Vor der Transformation von der Herstellung hochwertiger Druckereierzeugnisse zu neuartigen und digitalen Lösungen war dieses Verhältnis noch umgekehrt.

Unter dem Slogan „Ein modernes Entgeltsystem, das zu uns passt!“ wurde in dem Projekt ein Konzept für ein Entgeltsystem entwickelt. Ziel war es, die deutlich geänderten Tätigkeiten im Unternehmen und deren Anforderungen angemessen abzubilden, die veraltete Trennung zwischen Angestellten und gewerblichen Beschäftigten aufzuheben, sowie Möglichkeiten der Weiterentwicklung für Beschäftigte widerzuspiegeln. Außerdem sollte die Entgeltstruktur diskriminierungsfrei sein, gemäß den deutschen und europäischen Rechtsgrundlagen.

Wesentliche Unterstützung erhielt das Projekt von der Gewerkschaft ver.di als Kooperationspartnerin, die sich sowohl für den Start des Projektes einsetzte als auch durch Mitarbeit in der Projektgruppe engagierte.

Das Projekt begann im Oktober 2023 mit vorbereitenden Gesprächen und endete im Juli 2025. Das vorliegende Working Paper liefert einen Erfahrungsbericht und dokumentiert den Prozess der Entwicklung des neuen Entgeltsystems, seine Beteiligten, die Methoden und die gesammelten Erfahrungen. Gleichzeitig enthält das Working Paper praktische Hinweise, die von Akteur*innen in anderen Unternehmen und Branchen bei der Entwicklung moderner Entgeltsysteme genutzt werden können und zeigt, wie ein modernes Entgeltsystem grundsätzlich aussehen kann.

Die verschiedenen Phasen des Projekts sind in der folgenden Checkliste (Tabelle 1) zusammenfassend dargestellt. Sie werden in den Kapiteln des Working Papers ausführlich beschrieben.

Tabelle 1: Checkliste zu Meilensteinen im Projekt

Projektphase	Erreichte Meilensteine
Phase 1: Zielfindung, Orientierung, Qualifizierung	✓ Eine Projektgruppe ist gebildet. ✓ Ober- und Unterziele des Projekts sind erarbeitet und bekannt. ✓ Projektschritte sind beschrieben und geplant. ✓ Kenntnisse zu Entgeltsystemen, Arbeitsbewertung und rechtlichen Rahmenbedingungen sind vorhanden oder werden vermittelt.
Phase 2: Erheben der Anforderungen	✓ Stellen für das Erheben der Anforderungen sind repräsentativ ausgewählt. ✓ Darunter sind Stellen mit überwiegend weiblichem und überwiegend männlichem Inhaber*innen. ✓ Stelleninhaber*innen sind per Zufallsauswahl ausgewählt. ✓ Workshops oder Interviews zur Befragung der Stelleninhaber*innen sind vorbereitet. ✓ Expert*innen zur ergänzenden Befragung sind ausgewählt, Interviews vorbereitet.
Phase 3: Gestalten des Konzepts für die Arbeitsbewertung	✓ Die Erhebung der Anforderungen ist ausgewertet. ✓ Zu berücksichtigende Anforderungsarten sind ausgewählt und definiert. ✓ Für jede Anforderungsart sind Ausprägungsstufen beschrieben. ✓ Anforderungsarten sind gewichtet und den Ausprägungsstufen sind Punktwerte zugeordnet. ✓ Testbewertungen für repräsentative Stellen sind durchgeführt und ausgewertet. ✓ Das Konzept wurde daraufhin ggf. angepasst. ✓ Punktwerte wurden zu Gruppen zusammengefasst, die einer Entgeltgruppe entsprechen können.
Phase 4: Weitere Gestaltungsfelder und Regelungsbereiche	✓ Regelungen zu weiteren Aspekten des Entgeltsystems sind gefunden, beispielsweise zu: – Grundsätzen, Verfahren und Zuständigkeiten – Auskunft-, Beschwerde-, und Widerspruchsrechten – statistischen Analysen und Evaluation – Übergangsregelungen und Abgruppierungsschutz ✓ Die Entgelttabelle ist gestaltet.
Phase 1 bis 4	✓ Information und Kommunikation nach innen und außen

Quelle: eigene Darstellung

Das Projekt wurde von Beginn an beteiligungsorientiert gestaltet. Neben positiven Effekten für eine demokratische Grundeinstellung entstehen hieraus folgende Vorteile:

- bessere Akzeptanz der Ergebnisse durch wertschätzende Einbeziehung und demokratische Anhörung verschiedener Interessengruppen (aufseiten der Beschäftigten und der Arbeitgebenden)
- höhere Qualität der Ergebnisse durch Einbindung unmittelbar Beteiligter bzw. Betroffener
- höhere Produktivität der Projektarbeit durch schnellere Ergebnisse und die Erarbeitung verhandlungsreifer Konzepte und/oder konkreter Umsetzungsmaßnahmen

Moderne, systematische und diskriminierungsfreie Entgelt- bzw. Eingruppierungssysteme, die in einem beteiligungsorientierten Projekt wie dem hier beschriebenen konzipiert wurden, sind aus vielerlei Perspektiven als vorteilhaft zu betrachten. Es ist deshalb zu hoffen, dass das Beispiel dieses Projekts im Sinne eines Transfers in die Praxis Anstöße für andere Akteur*innen und für neue Entgeltsysteme geben kann.

Insofern versteht sich das Working Paper als ein Beitrag zur praktischen Unterstützung weiterer Projekte zur beteiligungsorientierten Gestaltung von Entgeltsystemen. Notwendig wären darüber hinaus weitere praktische Materialien, Handlungshilfen oder Qualifizierungsmaßnahmen sowie die tarifpolitische und organisatorische Stärkung der handelnden Akteur*innen der Mitbestimmung.

1. Moderne Entgeltsysteme in Zeiten der Transformation: Herausforderungen und Chancen

Die digitale Transformation verändert Geschäftsmodelle und Dienstleistungen sowie Arbeitsorganisation, Managementkonzepte und Technologien – kurz: die Arbeitswelt – auf vielfältige Weise und mit weitreichenden Konsequenzen (vgl. für viele und zusammenfassend Kuhlmann 2023, S. 332 ff.). Die Anforderungen an die Beschäftigten verändern sich dadurch ebenfalls deutlich. Als zentrale Handlungsfelder der Digitalisierung werden meist der potenzielle Verlust bzw. das Neuentstehen von Arbeitsplätzen, notwendige Qualifizierungsprozesse, Kontroll- und Überwachungspotenziale sowie arbeitspolitische Interventionen erkannt.

Doch auch die Entgeltpolitik zählt darüber hinaus zu den arbeitspolitischen Handlungsfeldern für die Gestaltung der digitalen Transformation. Es gilt, moderne Entgeltsysteme zu entwickeln, die sowohl den neuen und/oder stark gewandelten Tätigkeiten und ihren Anforderungen Rechnung tragen als auch künftige Veränderungen berücksichtigen können. Diese Aufgabe stellt sich insbesondere Sozialpartner*innen als Gestaltende von kollektiven Entgeltsystemen (als Haus- oder Flächentarifverträge), aber auch Beteiligten in Unternehmen, die sich in der Transformation befinden, bei der Anwendung von teils vor langer Zeit vereinbarten Regelungen.

Soll die Transformation der Arbeit nachhaltig und sozial gerecht erfolgen, muss gewährleistet sein, dass Entgeltstrukturen die veränderten Arbeitsbedingungen und Anforderungen angemessen und fair abbilden, und dabei sowohl dem Tempo und der Art der Veränderungen gerecht werden als auch rechtlichen Anforderungen, beispielsweise an die Diskriminierungsfreiheit der Entgeltfindung genügen, wie sie im deutschen Recht (beispielsweise im Entgelttransparenzgesetz 2017), aber auch durch die Entgelttransparenzrichtlinie 2023/970 der EU gestellt werden.

Eine große Rolle spielen dabei die Regelungen zur Bewertung der Arbeit (Arbeitsbewertung) und Eingruppierung. Welche Anforderungen in welcher Definition, Operationalisierung, Abstufung und Gewichtung berücksichtigt werden, entscheidet darüber, ob die Entgeltstrukturen die tatsächlichen Anforderungen der Arbeit aktuell und (geschlechter-)gerecht widerspiegeln – und ob die Veränderungen, die durch die Transformation der Arbeit entstanden sind, angemessen berücksichtigt wurden.

Artikel 4 der Entgelttransparenzrichtlinie enthält deshalb neue, konkrete Regelungen zur Bestimmung gleichwertiger Arbeit durch objektive, geschlechtsneutrale Kriterien der Arbeitsbewertung für private und öffent-

liche Unternehmen sowie Tarifvertragsparteien. Eine zentrale Vorgabe ist, dass die Gleichwertigkeit von Tätigkeiten anhand der vier Kriterien Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen festgestellt werden muss. Diese Kriterien müssen objektiv und geschlechtsneutral ausgestaltet sein und angewendet werden. Soziale Kompetenzen dürfen dabei nicht unterbewertet werden.

Die Entgelttransparenzrichtlinie, die bis Juni 2026 durch eine Anpassung des Entgelttransparenzgesetzes von 2017 in deutsches Recht umgesetzt sein muss, verstärkt also die Notwendigkeit einer modernen und systematischen Arbeitsbewertung, die sich auch als Konsequenz der digitalen Transformation ergibt.

Wie gravierend die Veränderungen von Anforderungen und Belastungen durch die Digitalisierung sind, zeigt etwa die Beschäftigtenbefragung des Instituts DGB-Index Gute Arbeit (2022). Sie ergab nicht nur eine deutliche Zunahme der Nutzung digitaler Arbeitsmittel von 2016 bis 2022, sondern auch eine von 40 Prozent der Beschäftigten empfundene höhere Belastung (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2022, S. 5f.).

Belastungen entstanden beispielsweise durch ein vorbestimmtes (hohes) Arbeitstempo, größere Arbeitsmengen oder Multi-Tasking-Anforderungen sowie Bedienungsprobleme oder technische Störungen (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2022, S. 6ff.). Auch eine hohe Anzahl von Videokonferenzen wurde als Belastung empfunden, insbesondere, wenn sie ohne Pause nacheinander terminiert sind (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2022, S. 20f.). Für ein knappes Viertel der Befragten waren Entscheidungsspielräume größer geworden (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2022, S. 12); zwei Drittel der Befragten gaben höhere Anforderungen an das Wissen und Können an (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2022, S. 16).

Für die direkte Arbeit mit den Kund*innen („Frontline“) in Banken und Versicherungen stellt Tullius (2021) vielschichtige und teils widersprüchliche Veränderungen der Anforderungen fest: Der Wegfall monotoner Routineaufgaben führt zu steigenden kognitiven Anforderungen der nunmehr komplexeren und anspruchsvolleren Aufgaben und Problemstellungen. Dem positiven Effekt inhaltlich interessanterer Aufgaben steht allerdings eine Zunahme psychischer Belastungen durch Arbeitsverdichtung, höhere Anteile kritischer Kund*innen-Kontakte und gestiegene Erwartungen an Fachkompetenz und die Vorbereitung von Beratungsgesprächen entgegen.

Nicht übersehen werden darf, dass diese Veränderungen im Betrieb und an den Arbeitsplätzen eher als Evolution, denn als Revolution stattfinden (Jochmann-Döll/Klenner/Scheele 2022, S. 56; Kuhlmann 2023, S. 335). Hieraus ergeben sich Konsequenzen für die diskriminierungsfreie

Bewertung von (digitalisierter) Arbeit und die erforderliche Sichtbarmachung neuer Arbeitsanforderungen.

Ein Risiko besteht dadurch, dass evolutionär sich verändernde Anforderungen leicht als alltäglich und selbstverständlich wahrgenommen werden. Wenn sie infolgedessen als professionelle Anforderungen übersehen werden, bleiben sie bei der Bewertung und Vergütung von Arbeit unberücksichtigt und begründen dadurch neue Unterbewertungen (Jochmann-Döll/Klenner/Scheele 2022, S. 56). Diese Gefahr besteht zwar für alle Tätigkeiten, bei frauendominierten Tätigkeiten könnten jedoch bisherige Mechanismen der diskriminierenden Unterbewertung im digitalen Gewand reproduziert und verstärkt werden.

Diese Annahme stützen Bergmann et al. (2021) in ihrer Untersuchung frauendominierter Arbeit im österreichischen Einzelhandel. Sie identifizieren verschiedene Mechanismen, durch die insbesondere neu entstandene digitale und technologische Kompetenzen der beschäftigten Frauen unsichtbar werden und folglich für die Bewertung und Bezahlung dieser Tätigkeiten unberücksichtigt bleiben.

Eine Chance besteht darin, dass neue Arbeitsbewertungsverfahren entwickelt und an die veränderten Arbeitsplätze und Funktionen angepasst werden müssen, weil die Digitalisierung die bisherigen Systeme der Entgeltfindung unbrauchbar werden lässt. Diese können dann, als Ergebnis eines entsprechenden arbeitspolitischen Diskurses, fair, gerecht, diskriminierungsfrei, flexibel und modern gestaltet sein.

Diese Chance könnte sich für bestimmte frauendominierte Arbeitsbereiche und Tätigkeiten mit niedrigen Verdiensten positiv auswirken. Kutzner, Schnier und Kaun identifizierten in ihrer Untersuchung digitalisierungsbedingter Veränderungen im Bereich industrieller Einfacharbeit von Frauen vielfältige und teils widersprüchliche Entwicklungspfade. Zu diesen zählten auch Ansätze für eine Aufwertung und Höhergruppierung der Tätigkeiten von Frauen, die unter bestimmten Voraussetzungen realisiert werden können (Kutzner/Schnier/Kaun 2019, S. 78f. und 95f.).

Auch Carstensen (2019, S. 77) hält es für denkbar, dass die Digitalisierung die Wertschätzung von Tätigkeiten verändert und damit auch eine Neubewertung von geschlechtlich konnotierten Tätigkeitsfeldern einhergeht, was insbesondere „von der Verhandlungsmacht und dem Engagement arbeitspolitischer Akteur*innen beeinflusst“ werde (Carstensen 2023, S. 378).

Festzuhalten bleibt, dass es aus verschiedenen Perspektiven heraus notwendig ist, die Implikationen der digitalen Transformation auf die Entgeltsysteme zu betrachten: Tarif- und verteilungspolitische Fragen können zumindest teilweise mit neuen und systematischen Entgeltsystemen beantwortet werden. Bei ihrer Entwicklung müssen genderbezogene und

intersektionale Perspektiven genauso beachtet werden wie globale Arbeitsteilungen und Perspektiven (Carstensen 2023, S. 379f.).

2. Projektziele und Datenerhebung

Das Ziel der Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung ist es, den Veränderungsdruck in Betrieben, Branchen und Regionen durch die klimatische, digitale und demografische Transformation unterstützend zu bewältigen. Hierzu werden Betriebs-, Personal- oder Aufsichtsratsmitglieder und andere betriebliche oder regionale Akteur*innen, Gewerkschaftsvertreter*innen und Wissenschaftler*innen auf schnelle, flexible und unbürokratische Weise in praxisorientierten und lösungsorientierten Projekten zusammengebracht (vgl. Wahle/Tornau 2024, S. 7 f.).

Auch die Auswirkungen der Transformation auf die Geschlechterverhältnisse und deren eigene Transformation finden in den Praxisprojekten Beachtung. So wurde in einem betrieblichen Praxisprojekt die Prüfung und Förderung der Entgeltgleichheit in Zeiten der Transformation behandelt (Jochmann-Döll 2025, Tornau 2025, vgl. auch Wahle/Tornau 2024, S. 28–31).

Wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt wurde, besteht eine der Herausforderungen der digitalen Transformation darin, moderne und diskriminierungsfreie Entgeltsysteme zu entwickeln, die mit den Auswirkungen des technologischen und organisatorischen Wandels auf die Arbeit der Beschäftigten und die durch sie gestellten Anforderungen Schritt halten. Dieser Herausforderung stellte sich das Projekt mit dem Titel „Moderne Entgeltstrukturen für die Transformation“.

In diesem Projekt wurde gezeigt, wie für ein Unternehmen im technologischen und digitalen Wandel eine moderne, angemessene und geschlechtergerechte Entgeltstruktur beteiligungsorientiert entwickelt werden kann.

Das Unternehmen, dessen Beispiel hier beschrieben wird und das in diesem Working Paper anonym bleibt, hat sich in den vergangenen Jahren von einem traditionellen Unternehmen der Druckereibranche zu einem wichtigen Anbieter im IT-Bereich mit neuartigen und digitalen Geschäftsmodellen entwickelt. Im Jahr 2024 arbeiteten knapp 3.000 Beschäftigte im Beispielunternehmen, davon ca. zwei Drittel im nicht-gewerblichen Bereich und ca. ein Drittel im gewerblichen Bereich. Vor der Transformation von der Herstellung hochwertiger Druckereierzeugnisse zu neuartigen und digitalen Lösungen war dieses Verhältnis noch umgekehrt.

Der Wandel der Belegschaftsstruktur zeigt bereits an, wie stark sich Tätigkeitsbereiche, Aufgaben und Anforderungen an die Beschäftigten verändert haben. Neue Funktionen und Tätigkeitsbilder sind entstanden, andere sind in den Hintergrund getreten. Qualifikationsanforderungen haben sich in Breite und Tiefe verändert, organisatorische und kommunika-

tive Fähigkeiten werden vermehrt gefordert, psycho-soziale und arbeitszeitliche Belastungen sind gestiegen. Das Entgeltsystem des Beispielunternehmens hat mit diesen Veränderungen nicht Schritt gehalten und bedarf einer Modernisierung.

Unter dem Slogan „Ein modernes Entgeltsystem, das zu uns passt!“ wurde in dem Projekt ein Konzept für ein Entgeltsystem entwickelt. Ziel war es, die deutlich geänderten Tätigkeiten im Unternehmen und deren Anforderungen angemessen abzubilden, die veraltete Trennung zwischen Angestellten und gewerblichen Beschäftigten aufzuheben, sowie Möglichkeiten der Weiterentwicklung für Beschäftigte widerzuspiegeln. Außerdem sollte die Entgeltstruktur diskriminierungsfrei sein, gemäß den deutschen und europäischen Rechtsgrundlagen.

Wesentliche Unterstützung erhielt das Projekt von der Gewerkschaft ver.di als Kooperationspartnerin, die sich sowohl für den Start des Projektes einsetzte als auch durch Mitarbeit in der Projektgruppe engagierte.

Das Projekt wurde ab Oktober 2023 durch Gespräche und Abstimmungen vorbereitet und startete im Januar 2024. Bis zum Projektende im Juli 2025 fanden insgesamt 14 ganztägige Workshops in Präsenz und fünf 1,5-stündige digitale Treffen mit der Projektgruppe statt. Es wurden (außerhalb der Arbeitszeit, ca. 40 Minuten) 72 Interviews mit Beschäftigten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen geführt und ausgewertet. Verschiedene Materialien und Aktivitäten zur Information und Kommunikation vervollständigten die Projektarbeit.

Das vorliegende Working Paper liefert einen Erfahrungsbericht des Projekts „Moderne Entgeltstrukturen für die Transformation“ und dokumentiert den Prozess der Entwicklung des neuen Entgeltsystems, die Methoden und gesammelten Erfahrungen. Gleichzeitig enthält das Working Paper praktische Hinweise, die von Akteur*innen in anderen Unternehmen und Branchen bei der Entwicklung moderner Entgeltsysteme genutzt werden können und zeigt, wie ein modernes Entgeltsystem grundsätzlich aussehen kann.

„Es gibt bereits Tarifverträge, bei denen analytische Verfahren zum Einsatz kommen. Weitere, bereits erarbeitete Konzeptionen gilt es, noch umzusetzen. Auch in Zukunft werden sich weitere Akteur*innen auf den Weg zur Modernisierung ihrer Entgeltstrukturen aufmachen. Damit sie auf praktische und gleichzeitig wissenschaftlich fundierte Anregungen zurückgreifen können, haben wir dieses Modellprojekt initiiert, durchgeführt sowie für diese Veröffentlichung aufbereitet. Die Projektergebnisse in dem Working Paper bieten die Möglichkeit für einen Praxistransfer und liefern konkrete Impulse zum Inhalt und zur Gestaltung des Prozesses der Modernisierung von Entgeltstrukturen.“

(Anke Thorein, gewerkschaftliches Mitglied der Projektgruppe)

3. Die Entwicklung eines modernen Entgeltsystems: Hinweise und Leitlinien

In diesem Kapitel wird zunächst die Bedeutung der Beteiligungsorientierung allgemein und in Projekten zur Entwicklung eines Entgeltsystems begründet. Anschließend werden die Phasen des Projektablaufs im Beispielprojekt und ihre Ergebnisse dargestellt, um an diesem Beispiel mögliche Schritte zur Entwicklung eines modernen Entgeltsystems zu skizzieren. Ein letzter Abschnitt gilt der phasenübergreifenden Information und Kommunikation über das Projekt.

3.1 Grundprinzip: Beteiligungsorientierung

„Wenn Transformation gelingen soll, braucht es Demokratie, Mitbestimmung und Teilhabe“ (Vorwort Claudia Bogedan, in: Wahle/Tornau 2024, S. 5). Diese prägnante Formel aus einem Geleitwort für die Förderlinie Transformation begründet die Beteiligungsorientierung von Projekten zur Bewältigung der Transformation im Allgemeinen. Sie gilt im Speziellen selbstverständlich auch für die Entwicklung gerechter und moderner Entgeltstrukturen, die an die Bedingungen einer digital, sozial-ökologisch und geschlechterbezogen transformierten Arbeitswelt angepasst sind.

Beteiligungsorientierung im Sinne einer echten Partizipation und konsequenten Teilhabe ist auch deshalb wichtig, weil sich eine, u. a. durch demokratische Beteiligungsprozesse gelungene Transformation durch Spillover-Effekte positiv auf das demokratische Selbstverständnis von Beschäftigten auswirkt (vgl. Kiess/Schmidt 2025, S. 254 f.). Befragungen ergeben, dass Beschäftigte, die Mitbestimmung, Abwechslung in der Arbeit und Arbeitsplatzsicherheit konkret erlebten, in geringerem Maße anti-demokratischen (im Sinne von menschenfeindlichen und rechtspopulistischen) Einstellungen zustimmen (Hövermann/Kohlrausch/Voss 2022, S. 39).

Das Erleben demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb von Beschäftigten ist jedoch rückläufig, warnen Kiess und Schmidt (2025, S. 257 ff.), und zwar in Ostdeutschland stärker als in Westdeutschland. Auch sie beobachten grundsätzlich eine Verringerung rechtsextremer Einstellungen durch demokratische Selbstwirksamkeit, stellen aber widersprüchliche und teils gegenläufige Effekte in West- und Ostdeutschland fest (Kiess/Schmidt 2025, S. 260).

Zusammengefasst gilt: „Die entscheidende Aufgabe für die Aufrechterhaltung einer demokratischen Gesellschaftsordnung besteht in den kommenden Jahren deswegen darin, Transformationsprozesse sozial so zu gestalten, dass Menschen gesellschaftlich integriert bleiben“ (Hövermann/Kohlrausch/Voss 2021, S. 17).

Das hier beschriebene Projekt wurde von Beginn an beteiligungsorientiert gestaltet, wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben wurde. Die Projektgruppe setzte sich aus betrieblichen Mitgliedern, die verschiedene Unternehmensbereiche repräsentierten, und gewerkschaftlichen Mitgliedern zusammen.

Der Anteil der Geschlechter in der Projektgruppe war nicht ausgewogen, sondern lag bei etwa zwei Dritteln Männer. Diese Struktur entsprach der Geschlechterverteilung in der Belegschaft.

Im Projekt wurde auf das Instrumentarium [eg-check.de](http://www.eg-check.de) (www.eg-check.de) zurückgegriffen, das der Prüfung der geschlechterbezogenen Entgeltgleichheit dient und unter anderem ein systematisches und diskriminierungsfreies Arbeitsbewertungsverfahren zur Verfügung stellt. Die Anwendung dieses Instrumentariums ist grundsätzlich für eine gemeinsame Anwendung verschiedener Beteiligter oder Interessengruppen in einer Projektgruppe ausgelegt (ADS 2020, S. 12 ff.).

Die Beteiligungsorientierung von Projekten zur Gestaltung moderner Entgeltstrukturen und bei der Anwendung von [eg-check.de](http://www.eg-check.de) kann, neben den beschriebenen positiven Effekten für eine demokratische Grundeinstellung, folgende Vorteile erbringen:

- eine bessere Akzeptanz der Ergebnisse durch wertschätzende Einbeziehung und demokratische Anhörung verschiedener Interessengruppen (aufseiten der Beschäftigten und der Arbeitgebenden)
- höhere Qualität der Ergebnisse durch Einbindung unmittelbar Beteiligter bzw. Betroffener
- höhere Produktivität der Projektarbeit durch schnellere Ergebnisse und die Erarbeitung verhandlungsreifer Konzepte und/oder konkreter Umsetzungsmaßnahmen

Welche Personen mit welchen Funktionen die Projektgruppe bilden sollten, hängt vom konkreten Projekt und seinen Rahmenbedingungen ab. Wichtig sind die Vielfalt der Interessen und die möglichst ausgewogene Repräsentanz der Geschlechter und der betroffenen Beschäftigungsbereiche.

3.2 Phase 1: Zielfindung, Orientierung, Qualifizierung

Am Beginn eines Projektes zur Entwicklung eines neuen Entgeltsystems stehen Zielfindung, Orientierung und Qualifizierung:

- Zielfindung: Das Oberziel „Entwicklung eines modernen Entgeltsystems“ muss konkretisiert und in Unterziele unterteilt werden. Ein gemeinsames Verständnis der Projektgruppe über die verfolgten Ziele muss hergestellt werden.
- Orientierung: Alle Mitglieder der Projektgruppe benötigen einen Überblick über die bereits (erfolgreich oder auch erfolglos) gegangenen Schritte zur Zielerreichung und die künftig anstehenden Schritte oder Meilensteine im Projekt.
- Qualifizierung: Für eine gute und produktive Zusammenarbeit in der Projektgruppe ist es erforderlich, dass alle Personen ähnliche Kenntnisse zu Entgeltsystemen, Arbeitsbewertung und rechtlichen Rahmenbedingungen der Entgeltfindung haben. Auch rechtliche Vorgaben zur Entgeltgleichheit der Geschlechter sollten bekannt sein.

Im hier beschriebenen Beispielprojekt umfasste die Phase Eins drei Workshops, wobei die Qualifizierung zu Entgeltsystemen über diese drei ersten Workshops hinausging (siehe unten). Die wesentlichen Inhalte der Workshops und Hinweise zu ihrem Ablauf werden im Folgenden in zusammengefasster Form dargestellt. Sie können als Grundlage für die Planung eigener Workshops in Projekten zur Entwicklung neuer Entgeltsysteme verwendet und individuell angepasst werden.

Zu Beginn des Projekts „Entwicklung eines modernen Entgeltsystems“ findet idealerweise ein ganztägiger Start-Workshop („Kickoff“) statt. In diesem Workshop können Elemente der Zielfindung, der Orientierung und der Qualifizierung enthalten sein. Tabelle 2 beschreibt Inhalte und Themen des ersten Workshops (Start-Workshop), wie er im Beispielprojekt stattgefunden hat.

Tabelle 2: Inhalte und Hinweise zum Ablauf von Workshop 1, dem „Start-Workshop“

Inhalte/Themen von Workshop 1	Hinweise zum Ablauf und mögliche Moderationsfragen
persönliches Kennenlernen, Vereinbarungen zur Zusammenarbeit, Konstituierung der Projektgruppe	Moderation mit Karten, Pinnwand und Flipchart • Was ich mit dem Projekt verbinde: ... • Was ich von dem Start heute erwarte: ... • Was mir wichtig ist für die Zusammenarbeit: ... • Sollten weitere Personen in der Projektgruppe mitarbeiten?
Ziele des Projektes	Moderation mit Karten, Pinnwand und Flipchart • Was haben wir am Ende alles in der Hand? • Was ist nachher anders als vorher? • Welche Ansprüche stellen wir an das neue Entgeltsystem? • Mit welchen Schwierigkeiten rechnen wir? Und wie werden wir ihnen begegnen? • Welche positiven Effekte werden wir erreichen? Und für wen? • Was darf am Ende nicht passiert sein?
erster Blick auf wichtige Anforderungen, die von typischen Tätigkeiten an die Beschäftigten gestellt werden	Vorstellung potenzieller Anforderungen (hier: aus dem Paarvergleich Gleichwertigkeit von eg-check.de, siehe Tabelle 4), dann Diskussion • Welche Anforderungen kommen bei uns vor? • Welche Anforderungen müssen ergänzt werden? • Welche Anforderungen sind in letzter Zeit gestiegen? Welche gesunken?
mögliche Projektförderung (spezifisch für das Beispielprojekt)	Vorstellung der Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung und Diskussion

Quelle: eigene Darstellung

Der zweite Workshop (siehe Tabelle 3) diente der abschließenden Diskussion über die Ziele des Projektes und einem Überblick über den Pro-

jektverlauf, einschließlich eines Rückblicks über bereits vorhandene Konzepte und Verhandlungen.

Abschließend wurden drei Ziele für das Projekt formuliert, die anhand mehrerer Unterziele konkretisiert wurden. Dies sind:

- Entwurf eines neuen und gerechten Konzepts für ein neues und gerechtes Entgeltsystem
 - mit einer einheitlichen und diskriminierungsfreien Eingruppierungssystematik für alle Beschäftigten, in der langfristig alle (auch bisher außertarifliche) Stellen des Unternehmens erfasst sind
 - mit gerechten Entgelten in attraktiver und existenzsichernder Höhe, bei gleichzeitiger Vermeidung einer Vergrößerung der Einkommensdifferenz („Einkommensschere“)
- klare, transparente und nachvollziehbare Kriterien für die Eingruppierung,
 - die für alle Beschäftigten in gleicher Weise gelten
 - die eine Anpassung der Stellenbewertung und/oder der Eingruppierungssystematik bei Änderungen der Technik oder der Aufgaben ermöglichen
- Entwurf eines Entgeltsystems, das eine Entgeltentwicklung durch Anerkennung der gesammelten Berufserfahrung (Erfahrung in der ausgeübten Tätigkeit) ermöglicht

Wegen des Anspruchs an das neue Entgeltsystem, zu den aktuellen, digitalisierten Arbeitsplätzen und Tätigkeiten zu passen und auch diskriminierungsfrei zu sein, wurden Kenntnisse zur Entgeltgleichheit in Zeiten der Digitalisierung vermittelt (siehe Jochmann-Döll/Klenner/Scheele 2022) sowie das diskriminierungsfreie Verfahren zur analytischen Arbeitsbewertung aus dem Instrumentarium eg-check.de, der Paarvergleich Gleichwertigkeit, vorgestellt, vgl. auch Kasten „Analytische Arbeitsbewertung und der Paarvergleich Gleichwertigkeit“ und Tabelle 4).

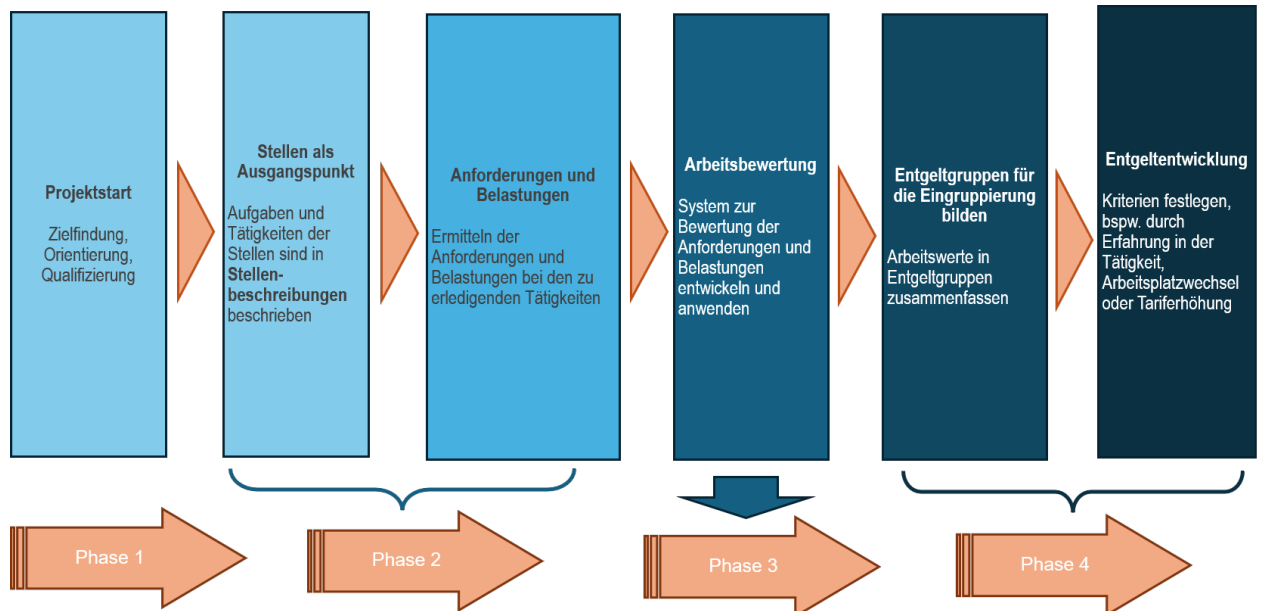
Tabelle 3: Inhalte und Hinweise zum Ablauf des zweiten Workshops

Inhalte/Themen von Workshop 2	Hinweise zum Ablauf und mögliche Moderationsfragen
abschließende Diskussion über die Ziele des Projektes und die Ansprüche an das neue Entgeltsystem	• Präsentation der im Start-Workshop genannten Ziele und Ansprüche • Änderung, Ergänzung, Streichung und Konkretisierung der Ziele und Ansprüche • Operationalisieren der Ziele: Woran erkennen wir am Ende, ob wir die Ziele erreicht und die Ansprüche erfüllt haben?
Entgeltgleichheit, Digitalisierung und diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung	• Präsentation von Forschungsergebnissen zur Digitalisierung und Veränderung von Tätigkeiten und Anforderungen • Information über (summarische und analytische) Verfahren der Arbeitsbewertung • Vorstellen des analytischen Arbeitsbewertungsverfahrens „Paarvergleich Gleichwertigkeit“ aus eg-check.de (siehe Kasten „Analytische Arbeitsbewertung und der Paarvergleich Gleichwertigkeit“ und Tabelle 4)
Überblick über die Meilensteine im Projekt	• Beschreibung der notwendigen Schritte, um Tätigkeiten eingruppiert zu können • Rückblick auf bereits geleistete Vorarbeiten und Erfahrungen der Projektgruppe

Quelle: eigene Darstellung

Die Meilensteine und gleichzeitig der Grobplan des Projekts sind in Abbildung 1 dargestellt. Ausgangspunkt sind die Stellen bzw. Tätigkeiten, die im Unternehmen vorkommen und die gerecht und systematisch bewertet und vergütet werden sollen. Angegeben ist außerdem die Zuordnung zu den Phasen des Projekts.

Abbildung 1: Meilensteine im Projekt „Moderne Entgeltstrukturen“ und Zuordnung zu den Phasen im Projekt



Quelle: eigene Darstellung

Der dritte Workshop diente der weiteren Orientierung und Strukturierung der Projektschritte sowie der konkreten Projekt- und Zeitplanung. Im Beispielprojekt wurde hierfür analog und interaktiv mithilfe von Pinnwänden und Moderationsmaterial gearbeitet. Grundsätzlich können hierfür auch digitale Methoden und Anwendungen zur Projekt- und Zeitplanung eingesetzt werden.

Am Beispiel zweier Arbeitsplätze wurde das analytische Arbeitsbewertungsverfahren aus eg-check.de konkret angewendet. Hierdurch vertiefte die Projektgruppe ihr Verständnis und ihre Kenntnisse zu analytischer Arbeitsbewertung (siehe Kasten „Analytische Arbeitsbewertung und der Paarvergleich Gleichwertigkeit“ und Tabelle 4).

Analytische Arbeitsbewertung und der Paarvergleich Gleichwertigkeit

Bei analytischer Arbeitsbewertung werden die Anforderungen, die auf einer Stelle durch die zu verrichtenden Tätigkeiten an die Stelleninhaber*innen gestellt werden, einzeln betrachtet und die Höhe ihrer Ausprägung bewertet.

Hierzu werden verschiedene Anforderungsarten (auch Anforderungskriterien) definiert und operationalisiert, d. h. es wird bestimmt, woran das jeweilige Niveau der Anforderung bei der zu bewertende Stellen gemessen werden soll. Jeder Anforderungsstufe ist ein Punktwert (auch Stufenwert) zugeordnet. Die Summe der Punktwerte gibt die Höhe der Anforderungen auf einer Stelle an. Die Anforderungen können gewichtet werden, um ihren Einfluss auf den Gesamtarbeitswert von Stellen zu differenzieren.

Beim Paarvergleich Gleichwertigkeit aus eg-check.de werden 19 Anforderungsarten berücksichtigt, die den Anforderungsbereichen Wissen und Können, Psycho-soziale Anforderungen, Verantwortung und Physische Anforderungen zugeordnet werden (siehe Tabelle 4).

Der Paarvergleich Gleichwertigkeit ermöglicht eine vergleichende Bewertung zweier Stellen, die weiblich und männlich besetzt bzw. dominiert sind. Er kann auch als analytisches Arbeitsbewertungsverfahren für eine Vielzahl von Stellen genutzt werden. Durch unterschiedliche maximal erreichbare Punktzahlen bzw. Stufenwerte ergeben sich unterschiedliche Gewichtungen der Anforderungsarten.

Tabelle 4: Anforderungen für die analytische Arbeitsbewertung im Paarvergleich Gleichwertigkeit

Anforderungen an das Wissen und Können	• Fachkenntnisse und Fertigkeiten • fachbezogene Zusatzqualifikationen • fachübergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten • vorausgesetzte fachliche Erfahrung in der Praxis • Planen und Organisieren • Bewältigung von Arbeitsunterbrechungen • ununterbrochene Aufmerksamkeit und Konzentration
Anforderungen an psycho-soziale Kompetenzen	• Kommunikationsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit • Einfühlungs- und Überzeugungsvermögen • belastende psycho-soziale Bedingungen
Anforderungen an Verantwortung	• Verantwortung für Geld und Sachwerte • Verantwortung für die physische und psychische Gesundheit und die Datensicherheit • Verantwortung für die Arbeit anderer und für Führung • Verantwortung für die Umwelt
physische Anforderungen	• Anforderungen an die Körperkraft • Anforderungen an die Körperhaltung, Bewegungsabläufe und Sinnesorgane • belastende arbeitszeitliche Bedingungen • beeinträchtigende Umgebungsbedingungen

Quelle: eigene Darstellung

Ein weiteres Element der Qualifizierung bestand für die Projektgruppe im Kennenlernen anderer Entgeltsysteme aus anderen Branchen, um daraus Hinweise für das eigene System gewinnen zu können. Deshalb wurde in Workshop 3 gesammelt, welche weiteren unterschiedlichen Entgeltsysteme die Projektgruppe kennenlernen möchte.

Die Realisierung dieses Qualifizierungselements ragte zeitlich in Phase 2 des Projektes (Erheben der Anforderungen) hinein. In dieser Phase fanden digitale Treffen (siehe nächster Abschnitt) statt, die auch für das Kennenlernen anderer Entgeltsysteme genutzt wurden. In den digitalen Treffen wurde jeweils ein anderes Entgeltsystem präsentiert und diskutiert.

Insgesamt wurden fünf andere Entgeltsysteme betrachtet. Darunter waren zwei Preisträger des German Equal Pay Awards (aus den Branchen IT-Consulting und Finanzberatung), zwei Flächentarifverträge der

Metall- und Elektroindustrie sowie ein Großunternehmen für Telekommunikation. Auch frühere Konzepte und Vorschläge für ein neues Entgeltsystem wurden in Erinnerung gerufen und Erfahrungen damit ausgewertet. Zwei weitere Systeme konnten aus Zeitmangel nicht mehr in der Gruppe behandelt werden.

Um die jeweiligen Entgeltsysteme kennenzulernen, wurden Gäste virtuell eingeladen oder im Vorfeld Interviews mit Vertreter*innen der Unternehmen geführt. Die Projektgruppe hielt jeweils positive und kritische Aspekte der behandelten Entgeltsysteme für die spätere Gestaltung des eigenen Systems fest.

Tabelle 5 fasst Inhalte und Ablauf von Workshop 3 zusammen.

Tabelle 5: Inhalte und Hinweise zum Ablauf des dritten Workshops

Inhalte/Themen von Workshop 3	Hinweise zum Ablauf und mögliche Moderationsfragen
Projekt- und Zeitplan	• Elemente des Projektes bzw. Projektschritte benennen und in einen zeitlichen Ablauf bringen • In welcher Reihenfolge müssen die Projektschritte gegangen werden? • Wann sollte welcher Schritt abgeschlossen sein? • Was gilt es für die einzelnen Schritte im Einzelnen zu tun? • Was gilt es zu beachten? • Wer muss beteiligt werden?
Arbeitsplanung bis zum nächsten Workshop	• Wer übernimmt welche Aufgabe?
analytische Arbeitsbewertung mithilfe des Paarvergleichs Gleichwertigkeit aus eg-check.de	• Auswahl von Beispiel-Stellen für das Ausprobieren des Arbeitsbewertungsverfahrens • entsprechende Stellenbeschreibungen durchlesen oder alternativ: Kurz-Stellenbeschreibungen erstellen durch Auflisten der Aufgaben • Durchführen der Bewertung(en) • Besprechen der Ergebnisse, Sammeln und Bewerten der gemachten Erfahrungen
weitere Entgeltsysteme	• Welche anderen Entgeltsysteme wollen wir kennenlernen? • Auf welche Weise lernen wir sie kennen?

Quelle: eigene Darstellung

3.3 Phase 2: Erheben von Anforderungen der Tätigkeiten

Auswahl von Stellen für die Erhebung der Anforderungen

Am Beginn der Phase 2 muss bestimmt werden, welche Stellen und Tätigkeiten in die Erhebung von Anforderungen und Belastungen einbezogen werden sollen. In (kleineren) Unternehmen mit einer überschaubaren Zahl unterschiedlicher Stellen ist eine Vollerhebung möglich. Bei einer großen Zahl unterschiedlicher Stellen (wie meist in Großunternehmen) ist es erforderlich, eine repräsentative Auswahl von Stellen zu treffen.

Dabei bezieht sich der Begriff der Repräsentanz in diesem Zusammenhang weniger auf die quantitativ ausgewogene Vertretung von Beschäftigten mit bestimmten (persönlichen) Merkmalen, sondern auf die möglichst vollständige Abbildung der inhaltlich-fachlichen Vielfalt von Aufgaben und Tätigkeiten.

Für die Auswahl müssen Unternehmensbereiche identifiziert werden, in denen ähnliche oder eng zusammenhängende Aufgaben bearbeitet werden. Für jeden Unternehmensbereich müssen prägende Stellen benannt werden, an denen typische Tätigkeiten verrichtet werden. Diese Stellen sollten alle Entgeltstufen der bisherigen Entgeltsystematik abbilden (z. B. niedrige, mittlere und höhere Entgeltgruppen). Stellen oder Tätigkeitsbereiche, die typischerweise von Frauen oder Männern ausgeübt werden, sollten ausgewogen vertreten sein, um geschlechterbezogene Entgeltgleichheit sicherstellen zu können.

Spezifische Stellen, die nur einfach (von einem/einer Beschäftigten) besetzt sind, sollten nicht in die Stichprobe aufgenommen werden, es sei denn, sie prägen den Bereich in besonderer Weise. Wenn es Tätigkeiten bzw. Stellen gibt, die in besonderen Beschäftigungsformen verrichtet werden (z. B. Leiharbeit, Befristung, Teilzeit), sollten sie ebenfalls vertreten sein.

Die Projektgruppe des Beispielprojekts identifizierte sechs Unternehmensbereiche, die sich durch unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeiten voneinander abgrenzten. Dies waren die Bereiche Verwaltung, Produktion, IT-Entwicklung und Services, Business Units, Engineering sowie Führungskräfte aus allen Bereichen. Für jeden dieser Bereiche wurden zwischen 13 und 18 charakteristische Stellen unterschiedlicher Entgeltstufen ausgewählt, die mehrfach besetzt sein mussten, und zwar sowohl typischerweise von Frauen und von Männern. In Tabelle 6 sind die Unternehmensbereiche des Beispielprojekts sowie jeweils einige Stellen als Beispiel aufgelistet.

Tabelle 6: Unternehmensbereiche und Stellen für die Ermittlung der Anforderungen im Beispielprojekt

Unternehmensbereich	Beispiele für prägende Stellen	
Verwaltung	• Assistent*in • Medical Service • Wächter*in • Controlling (Senior) • Business Partner	• Kreditorenbuchhaltung • Einkäufer*in, operativ • Einkäufer*in, strategisch • Patentanwalt*anwältin
Produktion	• Hilfsarbeit Maschine 1 • Hilfsarbeit Maschine 2 • Facharbeit Maschine 1 • Facharbeit Maschine 2 • Ink Manufacturing	• Facharbeit Logistik • Facharbeit Instandhaltung • Technical Support • Operational Planning
IT-Entwicklung und Services	• Software Developer • Product Owner • Agile Coach • Project Manager • Full Stack Developer	• Supporter • System Manager • DevOps Engineer • Service Agent
Business Units	• Projektassistenz • Key Account Manager • (Senior) Consultant • Product Manager	• Project Coordinator • Project Manager • Solution Manager
Engineering	• Betriebsingenieur • Technical Project Manager • Instandhaltung (Engineering)	• Material Inspection • Projektleitung • Document Developer • Quality Manager
Führungskräfte	• Abteilungsleitung 1, 2 • Fachbereichsleitung 1, 2 • Teamleitung 1, 2	

Quelle: eigene Darstellung

Wenn die Unternehmensbereiche identifiziert und charakteristische Stellen ausgewählt sind, besteht der nächste Schritt darin, die Anforderungen und Belastungen zu ermitteln, die die Tätigkeiten auf den Stellen an ihre Inhaber*innen stellen. Hieran werden Stelleninhaber*innen beteiligt, da sie die Anforderungen in ihrer gesamten Vielfalt erfahren und Auskunft

über sie geben können. Dies kann auf zwei unterschiedlichen Wegen erfolgen: Bei Variante A werden Workshops mit Stelleninhaber*innen durchgeführt, bei Variante B werden die Stelleninhaber*innen individuell interviewt.

3.3.1 Variante A: Befragung von Stelleninhaber*innen in Workshops

Bei Variante A werden jeweils 10 bis maximal 15 Beschäftigte aus einem Unternehmensbereich zu einem halbtägigen Workshop (ca. 3,5 Stunden) eingeladen. Neben einem oder einer Moderator*in können Mitglieder der Projektgruppe beobachtend teilnehmen, um gemeinsam mit dem oder der Moderator*in die Ergebnisse zusammenzufassen und auszuwerten.

Nach einer Begrüßung und Einführung in das Ziel und die Hintergründe des Workshops wird den Beteiligten die Gelegenheit gegeben, sich ihre Tätigkeiten mithilfe eines Fragebogens aktuell bewusst zu machen. Dies hat den Zweck, alle Aufgaben und Tätigkeiten der Stelle aktiv erinnert zu haben und dadurch die folgenden Fragen zu den Anforderungen und Belastungen auf einer aktuellen und umfassenden Grundlage zutreffend beantworten zu können. Die Inhalte des Fragebogens sind im Kasten beispielhaft aufgelistet.

Inhalte des Bogens zur Beschreibung von Aufgaben und Tätigkeiten ihrer Stelle durch Beschäftigte

1. Bezeichnung der Stelle
2. Welche Hauptaufgaben üben Sie regelmäßig auf dieser Stelle aus?
3. Welche Aufgaben üben Sie eher unregelmäßig oder selten aus?
4. Mit welchen Personen (intern wie extern) kommunizieren Sie?
5. Arbeiten Sie in Projektteams? Ja / Nein
6. Arbeiten Sie in agilen Teams oder anderen agilen Arbeitsformen? Ja / Nein
7. Wofür tragen Sie in Ihrer Arbeit Verantwortung? Bitte nennen Sie Stichworte und denken Sie dabei an
 - Geld und Sachwerte
 - andere Menschen, deren Gesundheit und deren Arbeit
 - die Umwelt.
8. Fordert Ihre Arbeit Sie körperlich? Ja / Nein
Falls ja, inwiefern?
9. Fordert Ihre Arbeit sie psychisch? Ja / Nein
Falls ja, inwiefern?
10. Was waren die wichtigsten Veränderungen in Ihrer Arbeit in den letzten fünf Jahren?

Die Teilnehmenden schildern nach dem Ausfüllen des Fragebogens kurz ihre Aufgaben und Tätigkeiten, die anderen Teilnehmenden können nachfragen oder kommentieren, um die subjektive Sicht der jeweiligen Stelleninhaber*in zu hinterfragen. Anschließend werden von der Moderation einige inhaltliche Erläuterungen zu den Begriffen Aufgabe, Tätigkeit und Anforderung sowie zu möglichen Anforderungen in verschiedenen Anforderungsbereichen gegeben.

Nach einer Pause füllen die Teilnehmenden einen umfangreichen Fragebogen zur Ermittlung der Anforderungen aus. In ihm wird zu jeder möglichen Anforderung eine Frage gestellt. Die Antwortmöglichkeiten entsprechen unterschiedlichen Anforderungsstufen und können jeweils angekreuzt werden. Die Fragen können ergänzt werden durch Freitextfelder, in denen die Befragten weitere Anforderungen benennen oder konkrete Angaben, z. B. zu Qualifizierungsabschlüssen, machen können. Der folgende Kasten zeigt ein Beispiel für eine solche Frage für die Anforderung „Einfühlungsvermögen“.

Einfühlungsvermögen

Ist es bei Ihrer Arbeit erforderlich, Situationen und Empfindungen anderer Personen nachvollziehen und verstehen zu können?

- a) Das ist bei meiner Arbeit nicht oder nur in Ausnahmefällen erforderlich.
- b) Ja, ich muss mich in andere hineinversetzen, um meine Arbeit zu erledigen. Deren Situationen und Empfindungen sind mir vertraut. Ich kenne sie beispielsweise von mir selbst.
- c) Ja, ich muss mich in andere hineinversetzen, um meine Arbeit zu erledigen. Deren Situationen und Empfindungen sind mir nicht vertraut. Ich kenne sie von mir selbst *nicht*.

Zum Abschluss des Workshops werden die Teilnehmenden nach ihren Erwartungen zu ihrer Arbeit in fünf Jahren gefragt: Wie wird sich die Arbeit, wie werden sich die Anforderungen verändert haben?

Im Beispielprojekt hatte die Projektgruppe die Vorbereitungen für die Durchführung der Workshops beinahe abgeschlossen: Die sechs Unternehmensbereiche für sechs Workshops waren identifiziert, bis zu 15 Stellen mit charakteristischen Tätigkeiten benannt und eine Zufallsauswahl für die Einladung von Beschäftigten zu den Workshops war konzipiert worden. Durch die fehlende Unterstützung und Kooperation mit der Arbeitgeberin war es jedoch nicht möglich, die Workshops während der Arbeitszeit durchzuführen und entsprechende räumliche Kapazitäten zu nutzen. Deshalb wurde Variante B erarbeitet und umgesetzt.

3.3.2 Variante B: Individuelle Interviews mit Stelleninhaber*innen

Variante B als Alternative der Projektgruppe bestand in der Durchführung von Interviews mit Beschäftigten in Pausenzeiten oder außerhalb der Arbeitszeit. Sie wurden von den Mitgliedern der Projektgruppe geführt, die auch Mitglieder der Tarifkommission waren. Um die Beschäftigten zeitlich nicht zu sehr zu belasten, wurden für die Interviews zunächst jeweils ca. 30 Minuten geplant.

Auf der Grundlage des Konzepts für die Workshops entwickelte die Projektleitung einen Fragebogen für die Interviews. Er sollte den Mitgliedern der Tarifkommission alle notwendigen Informationen für das Interview zur Verfügung stellen und gleichzeitig auch den Ablauf des Interviews strukturieren. Das Deckblatt enthielt Felder für statistische Ordnungskategorien wie Nummer des Interviews, Interviewer*in, Geschlecht, Unternehmensbereich und Stellenbezeichnung. Außerdem waren die In-

halte der Einleitung des Interviews stichwortartig zusammengefasst (siehe Kasten). An die notwendige Zusicherung der Anonymität des Interviews erinnerte ein grafisches Element.

Hinweise und Inhalte zur Einleitung der Interviews

(auf dem Deckblatt des Fragebogens)

Hintergrund des Interviews

Flyer zum Projekt* geben, falls noch nicht geschehen

Veränderungen im Unternehmen: Digitalisierung, Modernisierung

Ziel: gerechtes, einheitliches und passendes Entgeltsystem für alle schaffen

wissenschaftlich begleitetes Projekt, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung

wichtige Grundlage dafür: gleiche (gerechte, diskriminierungsfreie), transparente und nachvollziehbare Kriterien für die Eingruppierung

Diese Kriterien wollen wir mithilfe der Interviews finden.

Zum Interview

Wir führen das Interview in der Pause oder außerhalb der Arbeitszeit.

Es dauert gut 30 Minuten.

Ich kreuze für dich an. Bei manchen Fragen notiere ich deine Antworten in Stichworten.

Es geht im Interview um die Anforderungen, die deine Arbeit an dich stellt.

Dabei werden wir über vier Bereiche sprechen:

- Wissen und Können
- Anforderungen durch Kommunikation, Kooperation und Ähnliches
- Verantwortung
- körperliche Anforderungen

Es geht immer um die Anforderungen, die deine Funktion stellt.

Nicht um die Person, die sie erfüllt.

Worum es im Interview nicht geht

Es geht nicht darum, wie gut du diese Anforderungen erfüllst. Ob besonders gut, durchschnittlich gut oder weniger gut.

Es geht also nicht um deine persönliche Leistung in deiner Funktion. Und auch nicht um deine momentane Eingruppierung.

* Dieser Flyer wurde von der Projektgruppe gestaltet, siehe Abschnitt 3.6 „Phasenübergreifend: Information und Kommunikation“

Der Fragebogen enthielt für jede mögliche Anforderung eine Frage mit Antwortmöglichkeiten, die unterschiedliche Anforderungsniveaus darstellten (siehe Kasten „Einfühlungsvermögen“, siehe oben). Die Projektgruppe ergänzte Anforderungen, die nach ihrer Erfahrung entweder charakteristisch für die spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens oder eine Folge der Digitalisierung waren. Hierzu zählten:

- Beherrschung komplexer Prozesse und Abläufe
- Berücksichtigung vielfältiger Informationskanäle
- Arbeiten in agilen Arbeitsformen
- erforderliche Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit
- Selbstaneignung erforderlichen Wissens
- Bewältigen von Veränderungsdruck
- Bewältigung von Zeitdruck

Der Interviewfragebogen enthielt darüber hinaus Freitextfelder zur ergänzenden Angabe von Anforderungen in den Bereichen Wissen und Können, Psycho-soziale Anforderungen, Verantwortung und Physische Anforderungen. Außerdem wurde aufgefordert zu markieren, welche Anforderungen in den letzten fünf Jahren zu- oder abgenommen haben.

Die Formulierungen des Fragebogens wurden in einem Pretest mit der Projektgruppe auf Verständlichkeit und Praktikabilität geprüft und entsprechend angepasst. In einem Workshop wurden der Ablauf der Interviews besprochen, Hinweise zum Verhalten in den Interviews gegeben (siehe Tabelle 7) und trainiert sowie die Auswahl und Ansprache der Interviewpartner*innen organisiert. Auch die Dauer der Interviews wurde getestet und auf ca. 40 Minuten angepasst.

Tabelle 7: Hinweise zum Ablauf und zum Verhalten in den Interviews

Einleitung	• begrüßen und bedanken • Inhalt und Hintergrund (nochmal) kurz erläutern, siehe Deckblatt • Anonymität (nochmal) versichern • ggf. Getränk anbieten
Hauptteil	• Fragen vorlesen und Antworten ankreuzen bzw. notieren • konzentriert bleiben • klare neutrale Rolle als Interviewer*in einnehmen • keine Diskussionen führen (ggf. nur knapp Begriffe erläutern) • keine eigene Meinung einbringen • nicht beeinflussen • keine Nebenthemen zulassen, sich nicht verzetteln • auf die Zeit achten
Schluss	• nochmal bedanken für die Zeit und das Gespräch • falls erforderlich: nochmal die Anonymität zusichern • Fragen zum Projekt beantworten, wenn welche da sind • Informationen zu den nächsten Schritten geben und dazu, wann es weitere Informationen gibt

Quelle: eigene Darstellung

Im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2024 führten zehn Mitglieder der Projektgruppe jeweils zwischen zwei und elf Interviews, insgesamt 72 Interviews. Die sechs Unternehmensbereiche waren ausgewogen vertreten, nämlich zu zwischen 13 und 21 Prozent. Von den interviewten Personen waren 54 Prozent männlich, 44 Prozent weiblich und eine Person machte keine Angabe zum Geschlecht.

In der Zeit der Interviews fanden außerdem fünf 1,5-stündige digitale Treffen statt, in denen die aktuellen Erfahrungen mit den Interviews ausgetauscht, inhaltliche Fragen beantwortet und organisatorische Details geklärt wurden. Daneben dienten die digitalen Treffen dem Kennenlernen anderer Entgeltsysteme anderer Unternehmen und Tarifbereiche (siehe oben).

Die ausgefüllten Fragebögen wurden der Projektleitung digital übermittelt. Die Art und Intensität der Anforderungen wurden von ihr nach Bereichen, hinsichtlich der berichteten Veränderungen und nach Geschlecht

ausgewertet. Im Januar 2025 wurde die Auswertung erstmals präsentiert und diskutiert.

In einem Workshop wurden neben der inhaltlichen Auswertung auch die Erfahrungen mit den Interviews resümiert. Überwiegend schilderten die Mitglieder der Projektgruppe positive Erfahrungen und aktives Interesse der meisten Interviewpartner*innen an dem Thema. Häufig hätten sich im Anschluss weitergehende Gespräche angeschlossen, wodurch eine willkommene Gesprächsmöglichkeit zwischen Beschäftigten und Interessenvertretung entstanden sei.

Als hilfreich wurden die Fragebogenkonstruktion (Einleitung, Antwortalternativen, Erklärungen), der regelmäßige Austausch in den digitalen Treffen und – falls vorhanden – die persönliche Bekanntheit der Interviewperson eingeschätzt. Nur zwei Kolleg*innen hätten die Teilnahme abgelehnt. Als schwierig wurden der Zeitbedarf und die Terminfindung eingeschätzt. Gelegentlich dauerte ein Interview länger als 40 Minuten, so dass in Ausnahmefällen ein zweiter Termin vereinbart wurde.

„Die Interviews mit den Kolleg*innen waren sehr aufschlussreich. Immer wieder wurde Multitasking und Multi-Tooling als Belastung genannt. Daraus konnten wir konkrete Anforderungen ableiten und anpassen. In den Interviews konnte man das Projekt auch gleich bekannt machen, das Interesse war groß.“

(Roman Schmoz, betriebliches Mitglied der Projektgruppe)

Ergänzende Befragung von Expert*innen

Auch wenn die jeweiligen Stelleninhaber*innen als Expert*innen für ihre eigene Arbeit und deren Anforderungen angesehen werden können, ist es sinnvoll, ihre Angaben durch die Einschätzungen von weiteren Expert*innen zu ergänzen. Hiermit sind Personen gemeint, die die organisatorischen und technologischen Veränderungen von Tätigkeiten und Stellen im Unternehmen aus einer zentralen Position heraus beobachten und (teilweise) verantwortlich mitgestalten. Sie können weitere wichtige Hinweise zu Veränderungen der Arbeit und der Anforderungen und Belastungen aus der Perspektive des Unternehmens geben.

In ca. einstündigen Interviews mit den entsprechenden Expert*innen werden Fragen zu bereits beobachteten und für die Zukunft erwarteten organisatorischen und technologischen Veränderungen der Arbeit im Unternehmen oder im Zuständigkeitsbereich gestellt. Die Auswirkungen auf Stellen, ihre Aufgaben und Tätigkeiten werden erfragt und Schlussfolgerungen für künftige Anforderungen und Belastungen gezogen.

Folgende Expert*innen sollten befragt werden:

- Mitglied der Unternehmensleitung
- Vertreter*in des Personalmanagements
- Vertreter*in der internen Informationstechnik

- Führungskräfte aus verschiedenen Unternehmensbereichen
- Vertreter*in des Betriebsrats
- Gleichstellungs- oder Diversitätsbeauftragte (im Beispielunternehmen nicht vorhanden)

3.4 Phase 3: Gestalten des Konzepts für die Arbeitsbewertung

Nach dem Ermitteln der Anforderungen und Belastungen, die durch die auszuführenden Aufgaben und Tätigkeiten an die Stelleninhaber*innen gestellt werden, muss aus diesen Informationen ein System für die Bewertung dieser Anforderungen erarbeitet werden. Wenn eine Vielzahl von Anforderungen systematisch, transparent, nachvollziehbar und für alle Stellen und Beschäftigtengruppen auf gleiche Weise bewertet werden soll, gilt es, ein analytisches Arbeitsbewertungsverfahren zu gestalten. Die hierfür notwendigen Arbeitsschritte sind:

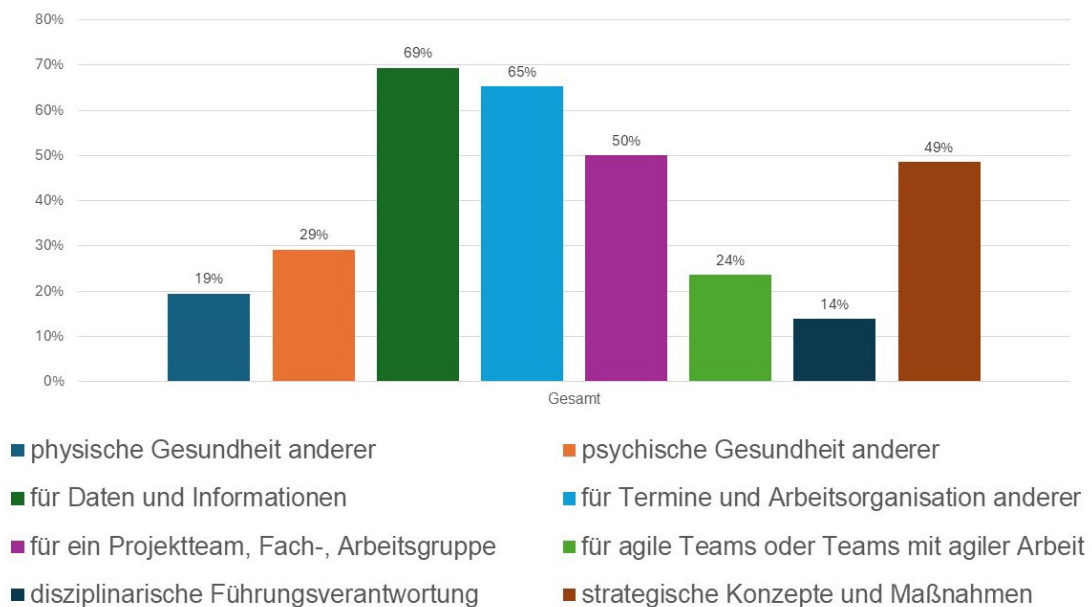
- Auswahl und Definition der Anforderungsarten auf Basis der Auswertung der Interviews
- Beschreibung von Ausprägungsstufen je Anforderungsart
- Gewichtung der Anforderungen und Festlegen von Punktwerten für jede Anforderungsstufe
- Durchführung und Auswertung von repräsentativen Testbewertungen aus allen Unternehmensbereichen
- Prüfung der Testbewertungen auf Plausibilität
- Anpassung des Arbeitsbewertungsverfahrens als Konsequenz der Testbewertungen

Diese Arbeitsschritte wurden auch im Beispielprojekt vollzogen. Im Januar 2025 begann die Gestaltung des Arbeitsbewertungsverfahrens mit der Präsentation der Auswertung der Interviews. In insgesamt sieben ganztägigen Workshops und weiteren vier kurzen Treffen eines Teils der Projektgruppe für konkrete Aufgaben wurde bis Juli 2025 das Arbeitsbewertungsverfahren gestaltet.

Die Auswertung der Interviews bestand in einer Häufigkeitsauszählung und Berechnung der Prozentanteile, in denen jede der Anforderungsarten in ihren verschiedenen Ausprägungsstufen angegeben wurde. Diese Auswertung wurde für alle Interviews gesamt sowie für jeden Unternehmensbereich gesondert und nach Geschlecht vorgenommen. Die Freitextangaben zu Änderungen und ergänzenden Anforderungen wurden inhaltlich analysiert und zusammengefasst.

Abbildung 2 zeigt als Beispiel die Auswertung für die Anforderungsart „Verantwortung für andere Menschen und ihre Arbeit“ für alle Befragten. Danach tragen 69 Prozent der befragten Stelleninhaber*innen Verantwortung für Daten und Informationen über andere Menschen und Sachverhalte, 65 Prozent für Termine und die Arbeitsorganisation anderer Menschen. Die Hälfte der Interviewten tragen auf ihren Stellen Verantwortung für ein Projektteam, eine Fach- oder Arbeitsgruppe und 49 Prozent verantworten strategische Konzepte und Maßnahmen.

Abbildung 2: Auswertung der Interviews zur Verantwortung für andere Menschen und ihre Arbeit



Anmerkungen: N = 72

Quelle: eigene Berechnung und Darstellung

In zwei Workshops wurde die umfangreiche Auswertung der Interviews präsentiert. In der Diskussion beantwortete die Projektgruppe die folgenden Fragen:

- Welche Anforderungen wollen wir für das Arbeitsbewertungsverfahren verwenden? (weil sie auf einem großen Anteil der Stellen vorkommen)
- Soll die jeweilige Anforderungsart ein eher hohes oder niedriges Gewicht erhalten? (je nachdem, wie groß der Anteil ist – eine ungefähre Angabe ist in diesem Schritt noch ausreichend)

- Soll die Anforderungsart in eine eher hohe oder eher niedrige Zahl von Anforderungsniveaus differenziert werden? (je nachdem, wie hoch ihr Gewicht ist)
- Sind die Anforderungen nach frauen- und männerdominierten Bereichen gleich oder unterschiedlich verteilt? (um eine Unterbewertung von Tätigkeiten zu vermeiden, die durch mangelnde Berücksichtigung von Anforderungen bei Tätigkeiten, die überwiegend von Angehörigen eines Geschlechts ausgeübt werden, entstehen kann)

Für ihr Konzept einer künftigen Arbeitsbewertung hat die Projektgruppe insgesamt 26 Anforderungsarten (siehe Tabelle 8) ausgewählt. Die Zahl der Anforderungsarten hat sich im Vergleich zum Paarvergleich Gleichwertigkeit erhöht – dort werden 19 Anforderungsarten unterschieden (vgl. Tabelle 4). Dies liegt einerseits daran, dass die Projektgruppe einige Anforderungsarten aufgeteilt hat, die im Paarvergleich Gleichwertigkeit zusammengefasst sind, andererseits wurden digitalisierungsbedingte und unternehmensspezifische Anforderungsarten neu aufgenommen.

Spezifisch für das Unternehmen im Beispielprojekt und seine Produkte sind die Anforderungsarten erhöhte Sicherheitsbedingungen (2.6) und Schutz- und Sicherheitsmaßnahmen (4.7).

Als Ergebnis der Interviews und der Veränderungen durch die digitale Transformation wurden die Anforderungsarten Kenntnis von Prozessen und Abläufen (1.6), terminliche und technologiebedingte Belastungen (2.4), die Verantwortung für die eigene Qualifizierung (3.5) aufgenommen, aber auch einzelne psycho-soziale Belastungsarten (2.5), die hier nicht im Detail aufgeführt sind.

Die Anforderungsart 3.1 Ökonomische Verantwortung wurde in ihrer Definition an Auswirkungen der digitalen Transformation angepasst.

Tabelle 8: Anforderungsarten im Konzept für ein modernes Entgeltsystem im Beispielunternehmen

Anforderungen an das Wissen und Können	1.1 Fachkenntnisse und Fertigkeiten 1.2a erforderliche Zusatzqualifikationen (mit Zeugnis) 1.2b erforderliche Zusatzkenntnisse und Fähigkeiten 1.3a erforderliche Erfahrung auf der Stelle 1.3b erforderliche Erfahrung vor Antritt der Stelle 1.4 Planen und Priorisieren (Handlungsspielraum) 1.5 Umgang mit Unterbrechungen und Störungen 1.6 Kenntnis von Prozessen und Abläufen*
Anforderungen an psycho-soziale Kompetenzen	2.1 Kommunikationskompetenz 2.2 Kooperationskompetenz 2.3 Einfühlungs- und Überzeugungsvermögen 2.4 terminliche und technologiebedingte Belastungen* 2.5 psycho-soziale Belastungen* <i>2.6 psycho-soziale Belastungen durch erhöhte Sicherheitsbedingungen</i>
Anforderungen an Verantwortung	3.1 ökonomische Verantwortung* 3.2 Verantwortung für den Umgang mit vertraulichen Daten und Informationen 3.3 Verantwortung für die physische und psychische Gesundheit anderer 3.4 Verantwortung für die Arbeit anderer und Führung 3.5 Verantwortung für die eigene Qualifizierung* 3.6 Verantwortung für die Umwelt
Physische Anforderungen	4.1 Körperkraft 4.2 Körperhaltung 4.3 Sinnesorgane 4.4 verpflichtende arbeitszeitliche Belastungen 4.5 besondere Gefahren bei der Ausübung der Tätigkeit 4.6 belastende klimatische Bedingungen <i>4.7 erforderliche Schutz- und Sicherheitsmaßnahmen</i> 4.8 Belastung durch Schmutz

Anmerkungen: kursiv = spezifische Anforderungsarten für das Beispielunternehmen; * = neu aufgenommene oder veränderte Anforderungsarten als Ergebnis der Interviews und Folge der digitalen Transformation

Quelle: eigene Darstellung

„Ein intensives Projekt – komplex und vielschichtig! Das Herzstück war die Stellenbewertung. Mit fundiertem Fachwissen und engagierten Diskussionen haben wir faire und transparente Kriterien geschaffen, die für alle Stellen im Unternehmen gelten können!“
(Antje Vogt, betriebliches Mitglied der Projektgruppe)

Wichtig ist festzuhalten, dass die Anforderungsarten problemlos nach den vier Kategorien Kompetenzen, Belastungen, Verantwortung und Arbeitsbedingungen umsortiert werden können, die in Artikel 4 der Entgelttransparenzrichtlinie 2023/970 (EU) vorgegeben werden.

In weiteren Workshops sowie ergänzenden Arbeitstreffen einer Teilgruppe wurden für jede Anforderungsart Definitionen erstellt und Ausprägungsstufen beschrieben. Eine erste Orientierung gaben hierbei die Definitionen im Paarvergleich Gleichwertigkeit. Sie wurden an die konkreten Anforderungen im Beispielunternehmen und an die nun unterschiedenen 26 Anforderungsarten angepasst. Einige Anforderungsarten mussten neu definiert und ihre Ausprägungsstufen neu beschrieben werden, da sie noch nicht im Paarvergleich Gleichwertigkeit enthalten waren (kursiv gesetzte und mit * versehene Anforderungen in Tabelle 8).

Eine der neu zu definierenden Anforderungen ist die Verantwortung für die eigene Qualifizierung. Ihre Definition und Abstufung sind in Tabelle 9 als Beispiel dargestellt. Den Stufen wurden zunächst linear Punkte zugeordnet, also null Punkte, wenn die Anforderung nicht vorliegt, und sodann jeweils einen Punkt mehr für jede folgende Stufe. Bei der nachfolgenden Gewichtung wurde dies ggf. angepasst, um die gewünschte Gewichtung für die Anforderungsart zu erhalten.

Tabelle 9: Definition und Abstufung der Anforderungsart „Verantwortung für die eigene Qualifizierung“

Verantwortung für die eigene Qualifizierung Verantwortung für die eigene Qualifizierung liegt vor, wenn nicht nur ausnahmsweise, sondern regelmäßig fachlich-inhaltliche, technologische, prozessbezogene oder anderweitige Neuerungen beachtet werden müssen, und die Aneignung der erforderlichen Kenntnisse nicht systematisch (durch das Unternehmen) organisiert und angeboten wird, sondern selbständig und in eigener Initiative erfolgen muss. Die Aneignung der Kenntnisse kann beispielsweise durch Selbstlernen mithilfe analoger oder digitaler Lernmedien, Hilfsfunktionen und unternehmensinterne und -externe Informationsplattformen, durch kollegialen Austausch oder Ausprobieren (Versuch und Irrtum) erfolgen.	
keine Verantwortung für die eigene Qualifizierung	0 Punkte
Verantwortung für die Aktualisierung des vorhandenen Wissens	1 Punkt
Verantwortung für die Erweiterung oder Vertiefung des Wissens	2 Punkte

Quelle: eigene Darstellung

Im nächsten Schritt legte die Projektgruppe in einem moderierten Diskussions- und Abstimmungsverfahren für die vier Anforderungsbereiche Gewichtungen fest. Sie orientierte sich dabei einerseits an den Empfehlungen für Gewichtungsbandbreiten nach Katz und Baitsch (1996), an den Gewichtungen im Paarvergleich Gleichwertigkeit sowie an der Einschätzung der branchenspezifischen Bedeutung der Anforderungsbereiche im Beispielunternehmen.

Die aktuelle Gewichtung im Konzept für das Entgeltsystem des Beispielunternehmens unterscheidet sich von der Gewichtung im Paarvergleich Gleichwertigkeit aus eg-check.de, liegt jedoch innerhalb der Bandbreite, die (von Katz und Baitsch) für diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung empfohlen wird (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Gewichtungen der Anforderungsbereiche im Vergleich

	Empfohlene Gewichtungsband- breiten nach Katz und Baitsch (1996)	Gewichtung im Paarvergleich Gleichwertigkeit aus eg-check.de	Aktuelle Gewichtung im Konzept für das Entgeltsystem des Beispielunternehmens
Wissen und Können	25–50 %	41 %	33 %
Psycho-soziale Anforderungen	20–40 %	24 %	23 %
Verantwortung	20–30 %	20 %	25 %
Physische Anforderungen	5–25 %	15 %	19 %

Quelle: eigene Darstellung nach Katz/Baitsch 1996, S. 40f. und ADS 2020, S. 28

Nachdem die Gewichtungen der vier Anforderungsbereiche festgelegt waren, wurden sie als Grundlage für die endgültige Festlegung der maximal erreichbaren Punktzahl pro Anforderungsbereich und -art verwendet. Als Ergebnis dieses Anpassungsprozesses beträgt die maximale Punktzahl des Konzepts für das Arbeitsbewertungsverfahren des Beispielunternehmens 75 Punkte. Wie sich die Punkte auf die Anforderungsbereiche und -arten verteilen, kann Tabelle 11 entnommen werden.

Zu beachten ist, dass für manche der physischen Anforderungen ein Punkt für die Möglichkeit des Auftretens der Anforderung bei der Tätigkeit vergeben wird. Die Ermittlung der Anforderungshöhe und ihre Vergütung soll über ein gesondert zu gestaltendes Zulagensystem geregelt werden. Dies gilt für die Anforderungen:

- besondere Gefahren bei der Ausübung der Tätigkeit
- belastende klimatische Bedingungen
- erforderliche Schutz- und Sicherheitsmaßnahmen
- Belastung durch Schmutz

Tabelle 11: Maximale Punktzahlen pro Anforderungsbereich und -art im Konzept des Beispielunternehmens

Anforderungsbereich, Anforderungsart	Maximale Punktzahl	Gewichtung
Wissen und Können	(25)	
Fachkenntnisse und Fertigkeiten	7	33 %
erforderliche Zusatzqualifikationen (mit Zeugnis)	3	
erforderliche Zusatzkenntnisse und Erfahrungen	3	
erforderliche Erfahrung auf der Stelle	2	
erforderliche Erfahrung vor Antritt der Stelle	2	
planen und priorisieren	3	
Umgang mit Unterbrechungen und Störungen	2	
Kenntnis von Prozessen und Abläufen	3	
Psycho-soziale Anforderungen	(17)	
Kommunikationskompetenz	3	23 %
Kooperationskompetenz	3	
Einfühlungs- und Überzeugungsvermögen	3	
Terminliche und technologiebedingte Belastungen	3	
psycho-soziale Belastungen	3	
psycho-soziale Belastungen durch erhöhte Sicherheitsbedingungen	2	
Verantwortung	(19)	
ökonomische Verantwortung	5	25 %
Verantwortung für den Umgang mit vertraulichen Daten und Informationen	4	
Verantwortung für die physische und psychische Gesundheit anderer	2	
Verantwortung für die Arbeit anderer und Führung	4	
Verantwortung für die eigene Qualifizierung	2	
Verantwortung für die Umwelt	2	
Physische Anforderungen	(14)	
Körperkraft	2	19 %
Körperhaltung	2	
Sinnesorgane	2	
verpflichtende arbeitszeitliche Belastungen	4	
besondere Gefahren bei der Ausübung der Tätigkeit	1	
belastende klimatische Bedingungen	1	
erforderliche Schutz- und Sicherheitsmaßnahmen	1	
Belastung durch Schmutz	1	
maximale Gesamtpunktzahl	75	100 %

Anmerkung: Zahlen in Klammern geben die Summe der maximalen Punktzahl des jeweiligen Anforderungsbereichs an.

Quelle: eigene Darstellung

Nach der Auswahl und Definition von Anforderungsarten und Ausprägungsstufen, der Festlegung von Gewichtungen als Prozentanteile und als maximale Punktwerte stehen als nächster Schritt Testbewertungen an. Sie haben das Ziel zu prüfen, ob das Arbeitsbewertungsverfahren verständlich ist und eindeutige, nachvollziehbare sowie plausible Bewertungen ermöglicht. Die Stellen für die Testbewertungen müssen alle Unternehmensbereiche, frauen- wie männerdominierte Stellen und alle bisherigen Entgeltniveaus umfassen.

Als Grundlage der Testbewertungen dienen (sofern vorhanden) aktuelle Stellenbeschreibungen, die durch Angaben von Stelleninhaber*innen oder Führungskräften in entsprechenden Befragungen ergänzt werden können. Auch die Erfahrungen und unternehmensspezifischen Kenntnisse der Mitglieder der Projektgruppe können die Qualität und Objektivität der Testbewertungen sichern.

Die Testbewertungen werden in der Projektgruppe vorgenommen, um durch die kollektive Bewertung eine größere Objektivität zu erzielen und eine einheitliche Anwendung des Arbeitsbewertungsverfahrens sicherzustellen. Wenn die Projektgruppe bereits Erfahrungen mit der Bewertung gesammelt hat, können Testbewertungen ausnahmsweise auch von einzelnen Mitgliedern der Projektgruppe vorgenommen werden. Sie müssen aber in jedem Fall in der Projektgruppe besprochen und geprüft werden.

Im Beispielunternehmen wurden 15 repräsentative Stellen aus allen Unternehmensbereichen und auf verschiedenen Entgeltniveaus für die Testbewertungen ausgesucht. Sie werden hier aus Gründen der Vertraulichkeit nicht aufgelistet.

Die Stellen der Testbewertung erhielten Gesamtpunktzahlen bei der Arbeitsbewertung (Arbeitswertpunkte) von zwischen 13 und 57 Punkten. Damit zeigte sich, dass die Spannbreite des konzipierten Arbeitsbewertungssystems weit ausgeschöpft werden kann und in der Lage ist, unterschiedliche Wertigkeiten von Tätigkeiten zu differenzieren. Das Erreichen der Maximalpunktzahl oder von nur einem Punkt ist in keinem analytischen Arbeitsbewertungssystem realistisch erwartbar.

Ein weiteres Ergebnis der Testbewertungen war, dass nach Ansicht der Projektgruppe die Gesamtpunktzahlen noch kein endgültiges Ergebnis darstellten, sondern noch geprüft werden müsse, ob bei allen Bewertungen ein einheitlicher Maßstab angelegt wurde. Entsprechende Prüfungen („Quervergleiche“) wurden vorgesehen, konnten aber erst für die Zeit nach dem Projektabschluss terminiert werden. Außerdem sollte die Gewichtung der Anforderungen und Anforderungsbereiche noch einmal geprüft werden.

Um zu bestimmen, welche Punktwerte welchen Entgeltbeträgen zugeordnet werden sollen, gibt es zwei grundsätzliche Wege:

- Jeder Punktwert wird mit einem festen Euro-Betrag multipliziert, der für alle Tätigkeiten gleich ist. Dieser Euro-Betrag kann sich beispielsweise aus der vorgesehenen Entgeltsumme, dividiert durch die Summe der vergebenen Punktwerte, ergeben. Dieser Weg wird in tariflich vereinbarten Entgeltsystemen eher selten gegangen.
- Die ermittelten Punktwerte werden zu Punktintervallen zusammengefasst, in denen sich dann Tätigkeiten befinden, die als gleichwertig angesehen werden. Jedes Punktintervall entspricht einem Entgeltbetrag bzw. einer Entgeltgruppe. Dieser Weg wird meist in tariflichen Entgeltsystemen eingeschlagen, die auf analytischer Arbeitsbewertung beruhen. Tabelle 12 zeigt als Beispiel Punkteintervalle und Entgeltgruppen des Entgeltrahmentarifvertrages der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens.

Tabelle 12: Punkteintervalle und Entgeltgruppen des Entgeltrahmentarifvertrages der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens, Auszug

Erzielte Punkte einer Stelle	Eingruppierung in Entgeltgruppe ...
10–15 Punkte	1
16–21 Punkte	2
...	
55–68 Punkte	7
69–77 Punkte	8
...	
129–142 Punkte	13
143–170 Punkte	14

Quelle: eigene Darstellung nach IG Metall Bezirksleitung NRW 2005, S. 7

Tätigkeiten mit gleichen oder ähnlichen Punktwerten und demzufolge gleicher oder ähnlicher Wertigkeit sollten demselben Entgeltbetrag oder derselben Entgeltgruppe zugeordnet werden, damit gleichwertige Arbeit gleich bezahlt wird. Dies wird dadurch erreicht, dass bei der Bewertung entstandene Häufungen oder Cluster von ähnlichen Punktwerten bei der Festlegung der Intervalle genutzt werden.

Außerdem muss sichergestellt werden, dass frauendominierte Tätigkeiten nicht systematisch und überwiegend nahe den Obergrenzen von

Punktintervallen eingeordnet werden. Denn dies könnte nach dem ILO-Leitfaden für genderneutrale Arbeitsbewertung diskriminierend sein (Chicha 2016, S. 79).

Die Bildung von Punkteintervallen und ihre Zuordnung zu Entgeltgruppen konnte im Beispielprojekt während seiner Laufzeit nicht mehr vorgenommen werden. Hierzu wären weitere Testbewertungen sowie entgeltpolitische Entscheidungen notwendig, die die Projektgruppe nicht mehr vornehmen konnte.

Nach dem Ende der Projektlaufzeit arbeitete die Projektgruppe deshalb weiter an einigen Formulierungen zur endgültigen Definition und Gewichtung von Anforderungen und Anforderungsstufen. Das dann endgültige Arbeitsbewertungsverfahren wurde in eine Web-Anwendung überführt, mit der Tätigkeiten nach dem erarbeiteten Vorschlag für ein Arbeitsbewertungssystem bewertet werden können. Diese Web-Anwendung soll genutzt werden, um Kolleg*innen zu informieren und sie für eine Unterstützung des Konzepts zu überzeugen. Außerdem soll mit der Web-Anwendung die Zahl der Testbewertungen auf unkomplizierte Weise erhöht werden.

3.5 Phase 4: Weitere Gestaltungsfelder

Das Arbeitsbewertungssystem ist das Kernstück eines systematischen und transparenten Entgeltsystems und die Grundlage einer einheitlichen und als gerecht empfundenen Entgeltstruktur. Eine tarifliche Vereinbarung benötigt jedoch noch weitere Bestimmungen, um in die Praxis umgesetzt werden zu können. Hierzu gehören etwa folgende Gestaltungsfelder bzw. Regelungsbereiche:

- Geltungsbereich und Abgrenzung zum außertariflichen Bereich
- Regelungen zu Stellenbeschreibungen als Basis der Bewertung
- Verfahren der Stellenbewertung und Zuständigkeiten, wie beispielsweise eine paritätische Stellenbewertungskommission und Grundsätze ihrer Arbeitsweise
- Auskunfts- und Transparenzrechte von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung
- Regelungen zum Recht auf Überprüfung der Eingruppierung, auf Widersprüche oder Beschwerden von Beschäftigten
- Regelungen zur Behandlung von Widersprüchen und zur Einigung in strittigen Fällen
- Regelungen zu möglichen Stufen und Stufensprüngen innerhalb der Entgeltgruppen, basierend auf Erfahrung in der Tätigkeit

- Regelungen zu anderen Entgeltbestandteilen, wie beispielsweise Zulagen und Zuschläge
- Regelungen zur statistischen Analyse der Entgeltstruktur nach verschiedenen Kriterien, beispielsweise Verteilung nach Geschlecht, nach Unternehmensbereich, nach Behinderung oder nach Betriebszugehörigkeit
- Regelungen zur Evaluation des Entgeltsystems
- Regelungen zu einer eventuellen Pilotphase, zur Überleitung, zum Abgruppierungsschutz
- Gestalten der Entgelttabelle

Im Beispielprojekt konnten während der Projektlaufzeit hierzu keine Konzepte entwickelt und Vorschläge formuliert werden. Als wichtige strategische nächste Schritte standen für die Projektgruppe (neben der Detailarbeit am Arbeitsbewertungssystem) Information und Kommunikation mit der Belegschaft und die Kommunikation mit der Arbeitgeberin über die Notwendigkeit und die Vorteile des erarbeiteten Konzeptes an.

„Wir zeigen mit diesem Projekt, dass wir auf die Herausforderungen der Transformation nicht nur reagieren müssen, sondern wie man gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen aus dem Betrieb gute Arbeitsbedingungen für die Zukunft gestalten kann. Gemeinsam mit allen Beteiligten haben wir sehr gute Ergebnisse erzielt. Jetzt ist es Zeit für die betriebliche Umsetzung!“

(Oliver Hauser, gewerkschaftliches Mitglied der Projektgruppe)

3.6 Phasenübergreifend: Information und Kommunikation

Die Information der Belegschaft über Ziele, den Fortlauf des Projekts und die erarbeiteten Konzepte und Vorschläge sind ein wesentliches Element einer beteiligungsorientierten Vorgehensweise. Kontinuierliche Kommunikation mit den Beschäftigten trägt nicht nur zu guten, praxisorientierten und stimmigen Ergebnissen bei, sondern sorgt auch für Transparenz der Projektarbeit, fördert die Akzeptanz der Ergebnisse und unterstützt die Verhandlungen über eine Umsetzung der entwickelten Konzepte.

Welche Maßnahmen und Instrumente der internen Öffentlichkeitsarbeit angemessen sind, unterscheidet sich – unter anderem – nach Unternehmens- oder Branchenkultur, Rahmenbedingungen und Hintergründen des Gestaltungsprojektes, sowie entgeltpolitischen Traditionen und Positionen der beteiligten Parteien. Auch die Frage nach externer Öffentlichkeitsarbeit muss für jedes Projekt individuell beantwortet werden. Wesent-

lich ist, dass ein passendes Konzept zur Information und Kommunikation entwickelt wird.

Im Beispielprojekt hatten zwei Mitglieder der Projektgruppe während der gesamten Projektlaufzeit die Aufgabe der Information und Kommunikation mit der Belegschaft übernommen. Diese Aufgabe konnte wegen der mangelnden Kooperation mit der Arbeitgeberin nur zurückhaltend wahrgenommen werden. Dennoch nutzte die Projektgruppe verschiedene Gelegenheiten, um die Kolleg*innen zu informieren und mit ihnen über ein neues Entgeltsystem ins Gespräch zu kommen, und zwar:

- Es wurde ein Flyer mit Gründen, Vorteilen und Zielen eines neuen Entgeltsystems sowie mit Informationen zu rechtlichen Hintergründen erstellt und für Diskussionen genutzt.
- Auf zwei Betriebsversammlungen (in den Phasen 1 und 3) wurde über das Projekt informiert.
- Die Vereinbarung von Interviewterminen zur Ermittlung der Anforderungen wurde ebenfalls für Gespräche über die Notwendigkeit eines neuen Entgeltsystems und zur Information über die Ziele des Projektes genutzt.
- Es wurde eine PowerPoint-Präsentation erstellt, in der die Notwendigkeit und die zu erwartenden Vorteile eines modernen Entgeltsystems dargestellt wurden, auch aus Sicht der Arbeitgeberin.

Nach Ende der Projektlaufzeit wurden weitere Informationsgelegenheiten genutzt und mit der Web-Anwendung für Testbewertungen (siehe oben) eine weitere Möglichkeit geschaffen, Beschäftigte zu beteiligen und sich über das neue Entgeltsystem auszutauschen.

Bei verschiedenen Anlässen wurde auch über das Beispielunternehmen und die Projektgruppe hinaus über das neue Konzept für ein modernes Entgeltsystem informiert. Der Transfer der Projektergebnisse in die Praxis begann damit bereits während der Projektlaufzeit, und zwar durch Berichte auf fachbezogenen Veranstaltungen und als Teil themenspezifischer Schulungen.

Die Möglichkeiten für interne und externe Information und Kommunikation über das Projekt und das Konzept für ein neues Entgeltsystem sind reichlich und vielfältig, vor allem, wenn eigene kreative Ideen entwickelt werden können.

4. Checkliste: Meilensteine im Projekt

Die folgende Checkliste (Tabelle 13) gibt einen Überblick über die Meilensteine in den einzelnen Projektphasen. In den vorangehenden Abschnitten finden sich ausführliche Beschreibungen zu allen Punkten.

Tabelle 13: Checkliste zu Meilensteinen im Projekt

Projektphase	Erreichte Meilensteine
Phase 1 Zielfindung, Orientierung, Qualifizierung	✓ Eine Projektgruppe ist gebildet. ✓ Ober- und Unterziele des Projekts sind erarbeitet und bekannt. ✓ Projektschritte sind beschrieben und geplant. ✓ Kenntnisse zu Entgeltsystemen, Arbeitsbewertung und rechtlichen Rahmenbedingungen sind vorhanden oder werden vermittelt.
Phase 2 Erheben der Anforderungen	✓ Stellen für das Erheben der Anforderungen sind repräsentativ ausgewählt. ✓ Darunter sind Stellen mit überwiegend weiblichem und überwiegend männlichem Inhaber*innen. ✓ Stelleninhaber*innen sind per Zufallsauswahl ausgewählt. ✓ Workshops oder Interviews zur Befragung der Stelleninhaber*innen sind vorbereitet. ✓ Expert*innen zur ergänzenden Befragung sind ausgewählt, Interviews vorbereitet.
Phase 3 Gestalten des Konzepts für die Arbeitsbewertung	✓ Die Erhebung der Anforderungen ist ausgewertet. ✓ Zu berücksichtigende Anforderungsarten sind ausgewählt und definiert. ✓ Für jede Anforderungsart sind Ausprägungsstufen beschrieben. ✓ Anforderungsarten sind gewichtet und den Ausprägungsstufen sind Punktwerte zugeordnet. ✓ Testbewertungen für repräsentative Stellen sind durchgeführt und ausgewertet. ✓ Das Konzept wurde daraufhin ggf. angepasst. ✓ Punktwerte wurden zu Gruppen zusammengefasst, die einer Entgeltgruppe entsprechen können.

Projektphase	Erreichte Meilensteine
Phase 4 Weitere Gestaltungsfelder und Regelungsbereiche	✓ Regelungen zu weiteren Aspekten des Entgeltsystems sind gefunden. Beispielsweise zu – Grundsätze, Verfahren und Zuständigkeiten – Auskunft-, Beschwerde-, Widerspruchsrechte – statistische Analysen und Evaluation – Übergangsregelungen, Abgruppierungsschutz ✓ Die Entgeltabelle ist gestaltet.
Phase 1 bis 4	✓ Information und Kommunikation nach innen und außen

Anmerkung: Die hier abgebildete Tabelle 13: „Checkliste zu Meilensteinen im Projekt“ ist eine Kopie der Tabelle 1.

Quelle: eigene Darstellung

5. Fazit und Schlussfolgerungen

Das Ziel, ein Konzept für ein modernes Entgeltsystem zu erarbeiten, das zu einem Unternehmen in digitaler Transformation passt, wurde während der Laufzeit der Projektförderung erreicht. Doch es enthält noch nicht alle Elemente, die für eine praktische Umsetzung notwendig wären, sondern legt den Schwerpunkt auf das System der Arbeitsbewertung. Weitere Regelungenstatbestände, die Teil eines künftigen Tarifvertrags wären, wurden nicht konzipiert. Dies betrifft bspw. die Zahl der Entgeltgruppen, Übergangsregelungen, Reklamationsverfahren und Entgeltentwicklung durch steigende Erfahrung auf der Stelle.

Das Projekt war für die Beteiligten ein wesentlicher Schritt hin zu einem neuen Entgeltsystem und eine wertvolle Erfahrung mit gutem Ergebnis. Anlässlich des Abschlussworkshops wurden von der Projektgruppe folgende positive und unterstützende Aspekte genannt:

- die Unterstützung durch eine externe Projektleitung, die den Verlauf des Projektes steuerte, inhaltliche Unterstützung bot und die Workshops moderierte
- die ausführlichen Diskussionen am Anfang des Projektes über Ziele und inhaltliche Fragen der Arbeitsbewertung und der Entgeltgleichheit, einschließlich der Informationen über andere Entgeltsysteme in anderen Unternehmen und Branchen
- die kontinuierliche Mitarbeit der Mitglieder in der Projektgruppe, die immer eine arbeitsfähige Größe und Energie zur Beteiligung hatte
- die persönliche Weiterentwicklung der Mitglieder der Projektgruppe durch die Aneignung von fachlichem und prozessbezogenem Wissen, sowie durch die neue Aufgabe, Interviews zu organisieren und zu führen
- die Kontaktmöglichkeit zu Beschäftigten durch das Projekt und insbesondere die Interviews

Einige Punkte würde die Projektgruppe künftig anders handhaben und empfiehlt deshalb anderen Projekten:

- Es sollte eine längere Projektlaufzeit vereinbart bzw. geplant werden, die genügend Puffer für unvorhergesehene Unterbrechungen oder Verzögerungen bereithält. Das Beispielpjekt hatte 19 Monate gedauert, in denen durch Unvorhergesehenes nicht alle gewünschten Inhalte bearbeitet werden konnten.
- Termine sollten längerfristig und für einen längeren Zeitraum geplant werden. Dadurch kann eine hohe und vollständige Teilnahme an den Workshops erleichtert werden.

- Die Startphase sollte zeitlich großzügig geplant werden, so dass Betriebs- und Arbeitsplatzbesichtigungen möglich sind, und Teilziele und Projektschritte mit ausreichend Zeit geklärt und beschrieben werden können.
- Es sollten viele Testbewertungen durchgeführt werden, die Quervergleiche ermöglichen, und auch Vergleiche zwischen Junior- und Seniorstellen bzw. innerhalb von Jobfamilien vorsehen. Wie viele Testbewertungen dies sein sollten, hängt von der Zahl unterschiedlicher Stellen und Arbeitsbereiche ab. Die 15 Testbewertungen, die im Beispielunternehmen durchgeführt wurden, wurden im Nachhinein als noch nicht ausreichend empfunden.

Die Kooperation, einschließlich der Sammlung und Aufbereitung guter Argumente für das neue Entgeltsystem, wurde von der Projektgruppe am Ende des Projektes als wichtigster nächster Schritt angesehen. Sie wird das neue Entgeltsystem im Detail weiter gestalten und strebt eine tarifliche Vereinbarung an. Ein erster Folge-Workshop nach Beendigung der Projektförderung wurde für August 2025 terminiert.

Aus Sicht der Projektgruppe gibt es für das Beispielunternehmen eine Reihe von Vorteilen, die mit einem modernen Entgeltsystem, wie es die Projektgruppe konzipiert hat, verbunden wären. Diese wurden in der Projektgruppe erarbeitet und sowohl der Arbeitgeberin als auch innerhalb der Gewerkschaft präsentiert. Zu nennen sind vor allem die folgenden fünf Aspekte:

- Zukunftsorientierung: Die Entwicklungen des Marktes und der Technik im Zuge der Digitalisierung können mit dem Entgeltsystem abgebildet werden.
- Systematik: Das neue Entgeltsystem orientiert sich an der wissenschaftlichen Systematik von eg-check.de als einem erprobten und anerkannten Standard, der von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes gefördert wird.
- Gerechtigkeit: Das Empfinden der Beschäftigten, nach einem nachvollziehbaren und gerechten Entgeltsystem bezahlt zu werden, führt zu steigender Zufriedenheit und Motivation.
- Diskriminierungsfreiheit: Die rechtlichen Anforderungen des Entgelttransparenzgesetzes von 2017 und der Entgelttransparenzrichtlinie 2023/970 (EU) an Eingruppierungs- und Arbeitsbewertungssystem werden erfüllt.
- Arbeitsmarkt: Das Image der Arbeitgeberin am Arbeitsmarkt als modern, gerecht und diskriminierungsfrei wird gesteigert. Dies unterstützt die Bindung und Gewinnung von Fachkräften. (Während der Projektlaufzeit hätte dies durch die Verleihung eines Equal Pay Awards des

Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zusätzlich verstärkt werden können.)

Insgesamt, dies zeigen die zusammengefassten Erfahrungen und Schlussfolgerungen, bringt die Gestaltung eines modernen, systematischen und diskriminierungsfreien Entgelt- bzw. Eingruppierungssystems in einem beteiligungsorientierten Projekt wie dem hier beschriebenen vielfältige Vorteile für Beschäftigte wie ihre Interessenvertretung, sowie für den oder die Arbeitgebenden. Es ist deshalb zu hoffen, dass das Beispiel dieses Projekts Anstöße für andere Branchen und die in ihnen vertretenen Gewerkschaften, aber auch für Unternehmen und ihre Verbände geben kann.

Das vorliegende Working Paper ist ein erster Beitrag zur praktischen Unterstützung weiterer Projekte zur beteiligungsorientierten Gestaltung von Entgeltsystemen. Notwendig wären darüber hinaus weitere praktische Materialien, Handlungshilfen oder Qualifizierungsmaßnahmen sowie die tarifpolitische und organisatorische Stärkung der handelnden Akteur*innen der Mitbestimmung.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Internetadressen wurden zuletzt am 28.7.2026 abgerufen.

- ADS – Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2020):
Entgeltgleichheits-Check. Entgeltgleichheit prüfen mit eg-check.de.
Praxishandbuch, Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
www.econbiz.de/Record/entgeltgleichheits-check-entgeltgleichheit-pr%C3%BCfen-mit-eg-check-de-praxishandbuch/10012663157?sid=1532350520
- Aktualisierte Version: ADS – Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.) (2026): EG-Check: Der Leitfaden. Wie Unternehmen und Verwaltungen rechtskonforme Entgeltgleichheitsprüfungen durchführen können, Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/eg-check/eg_check_Praxishandbuch.html?nn=477728
- Bergmann, Nadja / Pretterhofer, Nicolas / Meißner, Janis Lena / Haselsteiner, Edeltraud (2021): Auf der Suche nach versteckter technologischer Arbeit. Analyse zweier frauendominierter Beschäftigungsfelder im Kontext der Digitalisierung. Bericht 1: Fallbeispiel stationärer Einzelhandel, Wien: L&R Sozialforschung.
<https://forschungsnetzwerk.ams.at/elibrary/publikation?bibId=13336>
- Carstensen, Tanja (2019): Verunsichtbarung von Geschlechterungleichheiten? Digitalisierte Arbeit zwischen Rhetoriken neuer Möglichkeiten und der Reorganisation alter Muster. In: Kohlrausch, Bettina / Schildmann, Christina / Voss, Dorothea (Hrsg.): Neue Arbeit – neue Ungleichheiten? Folgen der Digitalisierung, Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 69–87.
- Carstensen, Tanja (2023): Digitalisierung der Arbeit – eine Zwischenbilanz aus Geschlechterperspektiven.
In: WSI-Mitteilungen 76 (5), S. 374–382.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-5-374>
- Chicha, Marie-Thérèse (2016): Gendergerechtigkeit stärken – Entgeltgleichheit sicherstellen: Ein ILO-Leitfaden für genderneutrale Tätigkeitsbewertung, Genf: Internationale Arbeitsorganisation.
www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-berlin/documents/publication/wcms_526195.pdf

- IG Metall Bezirksleitung NRW (Hrsg.) (2005): ERA-Checkliste.
Der neue Tarifvertrag, Düsseldorf: IG Metall Bezirksleitung
Nordrhein-Westfalen.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2022): Report 2022. Digitale
Transformation – Veränderungen der Arbeit aus Sicht der
Beschäftigten. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2022.
Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
[www.dgb.de/fileadmin/download_center/Studien/DGB-
Index Gute Arbeit - 2022 Report Digitalisierung.pdf](http://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Studien/DGB-Index_Gute_Arbeit_-_2022_Report_Digitalisierung.pdf)
- Jochmann-Döll, Andrea (2025): Entgeltgleichheit gemeinsam herstellen:
Notwendig und machbar! Handlungshinweise und Erfahrungen
aus der Praxis eines Unternehmens. Working Paper
Forschungsförderung 378, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
[www.boeckler.de/fpdf/HBS-009213/p_fofoe WP 378 2025.pdf](http://www.boeckler.de/fpdf/HBS-009213/p_fofoe_WP_378_2025.pdf)
- Jochmann-Döll, Andrea / Klenner, Christina / Scheele, Alexandra (2022):
Entgeltgleichheit im digitalen Wandel? Eine explorative Studie zu
betrieblichen Prüfungen der Entgeltgleichheit von Frauen und
Männern. Working Paper Forschungsförderung 244, Düsseldorf:
Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-08285
- Hövermann, Andreas / Kohlrausch, Bettina / Voss, Dorothea (2021):
Anti-demokratische Einstellungen. Der Einfluss von Arbeit,
Digitalisierung und Klimawandel. Policy Brief
Forschungsförderung 7, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008105
- Hövermann, Andreas / Kohlrausch, Bettina / Voss, Dorothea (2022): Wie
Arbeit, Transformation und soziale Lebenslagen mit anti-
demokratischen Einstellungen zusammenhängen. Befunde einer
repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Working Paper
Forschungsförderung 241, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008256
- Katz, Christian / Baitsch, Christof (1996): Lohngleichheit für die Praxis.
Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung,
Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Kiess, Johannes / Schmidt, Andre (2025): Schützt demokratische
Selbstwirksamkeit im Betrieb gegen Rechtsextremismus?
Ein Vergleich zwischen Ost und West sowie 2020 und 2024.
In: WSI-Mitteilungen 78 (4), S. 253–262.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2025-4>

- Kuhlmann, Martin (2023): Digitalisierung und Arbeit. Eine Zwischenbilanz als Einleitung. In: WSI-Mitteilungen 76 (5), S. 331–336.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-5>
- Kutzner, Edelgard / Schnier, Victoria / Kaun, Lena (2019): Industrielle Einfacharbeit, Geschlecht und Digitalisierung: eine explorative Studie. FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit 15, Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung.
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssolar-68016-7>
- Tornau, Joachim F. (2025): Gleichstellung. Gerechtigkeit auf dem Gehaltszettel. In: Magazin Mitbestimmung 5/2025, S. 30–32.
www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-gerechtigkeit-auf-dem-gehaltszettel-71350.htm
- Tullius, Knut (2021): Digitalisierung in Finanzdienstleistungssektor – Folgen für die Angestelltenarbeit an der Front-Line. In: WSI-Mitteilungen 74 (4), S. 274–283.
<https://doi.org/10.5771/0342-300X-2021-4-274>
- Wahle, Ingeborg / Tornau, Joachim F. (2024): Die Förderlinie Transformation. Daten und Projekte, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008955

Autorin

Andrea Jochmann-Döll ist selbständige Wissenschaftlerin und Beraterin mit den Arbeitsschwerpunkten Gleichstellung der Geschlechter im Erwerbsleben und Entgeltgleichheit. Das Prüfinstrumentarium eg-check.de (Entgeltgleichheitscheck) hat sie mitentwickelt und bereits vielfach in betrieblichen Prüfprojekten und tarifpolitischen Zusammenhängen eingesetzt. Sie berät betriebliche und tarifliche Akteur*innen bei der Gestaltung systematischer und gerechter Entgeltsysteme.

Orcid-ID: <https://orcid.org/0009-0008-0928-9919>

