

ZH_OBERGERICHT LA200010 vom 29. Oktober 2020

ZH Obergericht, 2020-10-29, DE

Quelle: https://mcp.opencaselaw.ch/entscheid/zh_obergericht_LA200010

FR: ZH_OBERGERICHT LA200010 du 29 octobre 2020

IT: ZH_OBERGERICHT LA200010 del 29 ottobre 2020

Erwägungen

E. 20

bis 40 % des Jahressalärs, gehabt. Gemäss dem angefochtenen Urteil gab es für den Lohnunterschied keinen "gerechtfertigten Grund". Der Klägerin sei es gelungen, eine geschlechtsspezifische Diskriminierung glaubhaft zu machen. Die Vorinstanz sprach daher der Klägerin den von ihr geltend gemachten (Netto-)Differenzbetrag zum Lohn von D._____ zu. II. Die Klägerin machte ihre Klage am 23. April 2014 mit Einreichung der schriftlichen Klagebegründung und der Klagebewilligung der paritätischen

- 4 - Schlichtungsbehörde gemäss Art. 200 Abs. 2 ZPO bei der Vorinstanz anhängig (Urk. 1 und 3). Der weitere Verfahrensgang vor Vorinstanz kann dem angefochtenen Urteil entnommen werden (Urk. 133 S. 3 ff.). Am 20. Januar 2020 erliess die Vorinstanz den angefochtenen Entscheid (Urk. 133). Gegen dieses Urteil hat die Beklagte mit Schreiben vom 26. Februar 2020 rechtzeitig Berufung erhoben (Urk. 132). Die Berufungsantwort datiert vom 14. Mai 2020 (Urk. 139). Die Beklagte reichte am 11. Juni 2020 eine Stellungnahme ein, welche der Klägerin zur Kenntnisnahme zugestellt wurde (Urk. 142). Weitere Eingaben der Parteien sind nicht erfolgt. III. 1. Mit der Berufung kann sowohl die unrichtige Rechtsanwendung als auch die unrichtige Feststellung des Sachverhalts geltend gemacht werden (Art. 310 ZPO). In der Berufungsschrift sind die Behauptungen bestimmt und vollständig aufzustellen. Zudem muss sie – im Gegensatz zur Klageschrift – nicht nur eine tatsächliche, sondern auch eine rechtliche Begründung enthalten (ZK ZPO-Reetz/Theiler, Art. 311 N 36). Die Berufungsklägerin hat mittels klarer und sauberer Verweisungen auf die Ausführungen vor der Vorinstanz zu zeigen, wo sie die massgebenden Behauptungen, Erklärungen, Bestreitungen und Einreden erhoben hat. Die Parteien haben die von ihnen kritisierten Erwägungen des angefochtenen Entscheids wie auch die Aktenstücke, auf die sie ihre Kritik stützen, genau zu bezeichnen (BGE 138 III 374 E. 4.3.1; BGer 4A_580/2015 vom 11.04.2016, E. 2.2 [nicht publiziert in BGE 142 III 271]; BGer 5A_127/2018 vom 28.02.2019, E. 3, m.w.H.). Was nicht in einer den gesetzlichen Begründungsanforderungen genügenden Weise beanstandet wird, braucht von der Rechtsmittelinstanz nicht überprüft zu werden. Es ist nämlich nicht Sache der Rechtsmittelinstanz, die Akten und die Rechtsschriften der Vorinstanz zu durchforsten, um festzustellen, was welche Partei wo ausgeführt hat. Damit ist gesagt, dass die Berufungsschrift weder eine pauschale Verweisung auf die bei der Vorinstanz eingereichten Rechtsschriften noch eine neuerliche Darstellung der Sach- oder Rechtslage enthalten darf, welche nicht darauf eingeht, was vor der Vorinstanz vorgebracht worden ist. Pauschale Verweisungen auf die vor der Vorinstanz eingebrachten Rechtsschriften

- 5 - sind namentlich dann unzulässig, wenn sich die Vorinstanz mit den Ausführungen der Berufungsklägerin auseinandergesetzt hat. Stützt sich der angefochtene Entscheid auf mehrere selbständige Begründungen, muss sich die Berufungsklägerin in der

Berufungsschrift mit allen Begründungen auseinandersetzen. Das Gleiche gilt im Falle von Haupt- und Eventualbegründung. Auch hier muss sich die Berufungsklägerin mit beiden Begründungen auseinandersetzen (Hungerbühler/Bucher, DIKE-Komm-ZPO, Art. 311 N 42 f.). Nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung ist das Berufungsgericht nicht gehalten, von sich aus wie eine erstinstanzliche Gerichtsbehörde alle sich stellenden tatsächlichen und rechtlichen Fragen zu untersuchen, wenn keine entsprechenden Rügen der Parteien vor der zweiten Instanz vorliegen. Abgesehen von offensichtlichen Mängeln hat sich das Berufungsgericht grundsätzlich auf die Beurteilung der in der Berufung und Berufungsantwort gegen das erstinstanzliche Urteil erhobenen Beanstandungen zu beschränken. Die Rügen der Parteien geben mithin das Prüfungsprogramm der Berufungsinstanz vor; der angefochtene Entscheid ist grundsätzlich nur auf die gerügten Punkte hin zu überprüfen. In rechtlicher Hinsicht ist das Berufungsgericht, in Anwendung des Grundsatzes *iura novit curia*, bei dieser Prüfung jedoch weder an die Erwägungen der ersten Instanz noch an die Argumente der Parteien gebunden. In tatsächlicher Hinsicht ist es nicht an die Feststellungen des erstinstanzlichen Gerichts gebunden, auch wenn mangels entsprechender Sachverhaltsrügen der Parteien im Berufungsverfahren der erstinstanzliche Entscheid nach dem Gesagten in der Regel als Grundlage des Rechtsmittelverfahrens dient (BGE 144 III 394 E. 4.1.4, m.w.H.). Die von der Beklagten in der Berufungsschrift unter "Übersicht" (Urk. 132 S. 4 ff. Rz 1-7) gemachten Ausführungen nehmen weder auf einzelne Erwägungen des angefochtenen Urteils noch auf Parteivorbringen vor Vorinstanz Bezug, weshalb darauf nicht weiter einzugehen ist. Unbeachtlich sind sodann die Ausführungen in der Randziffer 18 (Urk. 132 S. 8 ff.), wo die Beklagte ohne Bezug auf das angefochtene Urteil ihre Behauptungen vor Vorinstanz wiederholt und mit Zeugenaussagen untermauert. Weiter ist es nicht zulässig, nunmehr losgelöst vom angefochtenen Urteil die Stellungnahme zum Beweisergebnis nachzuholen,

- 6 - nachdem vor Vorinstanz auf eine solche verzichtet worden war (Urk. 132 S. 13 i.V.m. Urk. 136/4). 2. Die Beklagte hatte vor Vorinstanz E. _____ als Zeuge angerufen (vgl. Urk. 62 S. 23 f., Beweissätze 24 und 26) und die Vorinstanz hatte anfangs Dezember 2016 versucht, dessen Einvernahme rechtshilfweise in China durchführen zu lassen (Urk. 73/3). Am 11. April 2018 erliess die Vorinstanz eine Mahnung, nachdem das Rechtshilfegesuch unbeantwortet geblieben war (Urk. 95). Eine Kopie des Mahnschreibens ging an die Parteien (Urk. 96/2-3). Im Anschluss an die Beweisverhandlung vom 4. November 2019 wurde den Parteien mitgeteilt, dass der Zeuge E. _____ rechtshilfweise nicht habe einvernommen werden können und die Einvernahmen somit abgeschlossen seien (Prot. I S. 52). Die Beklagte wirft der Vorinstanz vor, keine alternativen Möglichkeiten der Beweiserhebung geprüft zu haben, welche sich angesichts der bekannten Langwierigkeit und Schwierigkeit derartiger Rechtshilfegesuche jedoch aufgedrängt hätten. Zudem habe sie der Beklagten nicht die Möglichkeit geboten, Stellung zu beziehen oder die Zeugeneinvernahme anderweitig zu unterstützen bzw. zu ermöglichen (Urk. 132 S. 24). Die Beklagte zeigt nicht auf, welche alternativen Möglichkeiten der Beweiserhebung die Vorinstanz hätte ergreifen müssen. Sie wusste um das hängige Rechtshilfeersuchen an China, und die damit verbundenen Schwierigkeiten waren ihr offensichtlich bekannt. Als sie am 13. April 2018 erfuhr, dass das Rechtshilfeersuchen bislang unbeantwortet geblieben war, wäre es an ihr gelegen, ihre Unterstützung anzubieten. Die Vorinstanz ist daher zu Recht davon ausgegangen, dass die Zeugeneinvernahme von E. _____ nicht durchführbar sei. 3. Die Beklagte rügt, die Vorinstanz habe ihren Antrag abgelehnt, den Beweissatz 26 abzuändern. Die Vorinstanz habe dies zu Unrecht damit begründet, dass die

Beklagte ein unzulässiges Novum vorgebracht habe (Urk. 132 S. 22 f.). Gemäss Beweisbeschluss vom 11. Juli 2016 lautet Beweissatz 26 wie folgt (Urk. 62 S. 24):

- 7 - "Dass E._____ das Anstellungsangebot zurückwies, da ihm das gebotene Gehalt, insbesondere in Anbetracht der Chapter 11-Situation der Muttergesellschaft der Beklagten, zu tief war." Neu sollte der Beweissatz wie folgt lauten (Urk. 67 S. 2): "Dass E._____ das Anstellungsangebot zurückwies, da ihm eine gleichwertige Stelle in einem Unternehmen in Schweden angeboten wurde, dessen CEO er gut kannte und wofür er keine deutschen Sprachkenntnisse benötigte." Da die Beklagte in ihrer Berufungsschrift nicht aufzeigt, inwiefern die von ihr beantragte Änderung von Beweissatz 26 für den Verfahrensausgang relevant ist, ist auf ihr Vorbringen nicht weiter einzugehen. IV. 1. Nach Art. 4 Abs. 2 Satz 3 BV und Art. 3 GlG haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit und dürfen aufgrund ihres Geschlechts weder direkt noch indirekt benachteiligt werden. Eine geschlechtsbezogene Lohn-Diskriminierung kann sich dabei sowohl aus einer generellen Einstufung bestimmter Funktionen im Rahmen eines Lohn- oder Tarifsystems wie auch aus der konkreten Entlohnung einer bestimmten Person im Vergleich zu jener von Personen des anderen Geschlechts ergeben (BGE 125 III 368 E. 3). Nicht diskriminierend sind nach der Rechtsprechung in der Regel Lohnunterschiede, die auf objektiven Gründen beruhen. Dazu gehören zunächst Gründe, die den Wert der Arbeit selbst beeinflussen können, wie Ausbildung, Dienstalter, Qualifikation, Erfahrung, konkreter Aufgabenbereich, Leistung oder Risiken. Darüber hinaus können Lohnunterschiede aber auch aus Gründen gerechtfertigt sein, die nicht unmittelbar die Tätigkeit der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers betreffen, sondern sich – wie etwa familiäre Belastungen und das Alter – aus sozialen Rücksichten ergeben. Schliesslich kommt als Rechtfertigungsgrund für Lohnunterschiede die konjunkturelle Lage in Betracht, soweit ihre Berücksichtigung einem wirklichen unternehmerischen Bedürfnis entspricht (BGE 125 III 368 E. 5);

- 8 - vgl. zum Letzteren die zutreffenden Ausführungen im angefochtenen Urteil, Urk. 133 S. 8 f.). Macht eine Person bezüglich der Entlohnung eine geschlechtsspezifische Diskriminierung glaubhaft, wird diese gemäss Art. 6 GlG vermutet. Eine solche Vermutung greift, wenn Angestellte verschiedenen Geschlechts eine ähnliche Stellung mit vergleichbaren Pflichtenheften im Unternehmen innehaben und Lohndifferenzen bestehen. Ist die Diskriminierung aufgrund des Geschlechts glaubhaft gemacht, obliegt es dem Arbeitgeber, den strikten Beweis für Umstände zu erbringen, aus denen sich ergibt, dass die festgestellte Lohndifferenz auf sachlichen Gründen ohne geschlechterdiskriminierende Wirkung beruht (BGE 125 III 368 E. 4; 127 III 207 E. 3b; BGE 4A_614/2011 vom 20.03.2012, E. 3.1; 4A_115/2011 vom 28.04.2011, E. 5.1). 2. Die Vorinstanz erwog, gemäss Arbeitsvertrag vom 31. März 2010 habe die Klägerin unstrittig die Nachfolge von D._____ in der Position als "Director Operational Excellence" (Europe & China) angetreten (act. 5/1). Die Klägerin trage die Beweislast für die Authentizität der Stellenprofile sowie ihre konkreten Zuständigkeiten (GREP Information-Center und "White Collar Efficiency Program"). Weiter habe sie zu beweisen, dass sie nach der Auflösung des Arbeitsverhältnisses mit D._____ vom 1. Januar 2013 bis zum 30. Juni 2013 zusätzlich für die bis anhin von ihm ausgeführten Arbeiten zuständig gewesen sei und dass sie bei ihrer ersten Anstellung nach Studienabschluss bei F._____ das neue (F._____ -)Produktionssystem eingeführt habe. Die Beklagte habe zu beweisen, dass die Aufgaben der Klägerin in ihrer gleich bezeichneten Stelle nicht denjenigen entsprochen hätten, welche D._____ zuvor ausgeführt

habe, und dass die Folgepositionen von D._____ hierarchisch höher einzustufen gewesen seien als die Position der Klägerin. Weiter habe die Beklagte die "Start-up"-Position von D._____ sowie den Aufbau eines Teams von Black und Green Belts durch ihn zu beweisen. Sie trage die Beweislast für die Anzahl der geführten und rapportierenden Mitarbeiter, für die Ausbildung der AOS-Direktoren (inkl. Klägerin) und für die geltend gemachten Einsparungen durch D._____. Die Beklagte habe zudem zu beweisen, dass die G._____ Ltd

- 9 - während der Aktivität von D._____ für diese Gesellschaft einzig Operational Excellence-Beratungsdienstleistungen und die entsprechenden Transformations- prozesse angeboten habe. Zu beweisen habe sie auch, dass D._____ für H._____ nicht bloss Lean-Instrumente umgesetzt habe, sondern ein gänzlich neues, das gesamte Unternehmen umfassendes Operational Excellence-System konzipiert und mithilfe seines Teams umgesetzt habe. Die Beklagte treffe die Beweislast dafür, dass sich die Besetzung der Position als DOE im Frühjahr/ Sommer 2009 sehr schwierig gestaltet habe, dass sich die Suche nach potentiellen Kandidaten für die Nachfolge von D._____ im Frühjahr 2010 einfach gestaltet habe und dass E._____ die Stelle nicht angenommen habe, da ihm das gebotene Gehalt, insbesondere in Anbetracht der Chapter 11-Situation der Muttergesellschaft der Beklagten, zu tief gewesen sei (Urk. 133 S. 18 f.). 3. a) Nach Durchführung eines Beweisverfahrens kam die Vorinstanz hinsichtlich des Verantwortungsbereichs und der Ausrichtung der Stellen zu folgenden Erkenntnissen: Es stehe fest, dass D._____ das A._____ Operating System (AOS; vgl. Urk. 1 S. 7 Rz 14; Urk. 13 S. 18 Rz 41) entwickelt habe. Er habe somit strategische Aufgaben erfüllt. Seinen Aussagen zufolge habe der Verantwortungsbereich, die Position und die Funktionslinie der Klägerin im Zeitpunkt ihres Stellenantritts mit seinem Verantwortungsbereich, seiner Position und seiner Funktionslinie zu 100 % übereingestimmt. Dies habe ebenfalls I._____ bestätigt. Gemäss J._____ habe die Klägerin erst nach einigen Monaten den Aufgabenbereich von D._____ übernommen. K._____, dessen Aussagen mit Vorsicht zu würdigen seien, habe ausgeführt, dass keine 100%ige Übereinstimmung vorgelegen habe. Den besten Einblick in den Tätigkeitsbereich und den Verantwortungsbereich des DOE habe D._____, der diese Stelle vor der Klägerin innegehabt habe. Seine Aussagen seien glaubhaft; ihnen sei zu folgen. Die Klägerin habe nach seinen Aussagen die gleiche Verantwortung wie er gehabt, nur auf die Region bezogen. Sie sei für die Umsetzung des Operational Excellence auf Fabrikebene zuständig gewesen; dies sei von L._____ bestätigt worden. Aufgrund der Zeugenaussage von D._____ stehe sodann fest, dass das AOS-System zu 70 % fertig entwickelt und umgesetzt gewesen sei, als er seine neue globale Stelle angetreten habe. Die Klägerin habe dann das AOS-System weitergeführt. Sie habe sich

- 10 - innerhalb der vorgegebenen Strukturen bewegt, die Strategie jedoch geändert und weitergeführt. Sie habe das System verbessert. Mit der Änderung der Strategie und der Verbesserung des Systems habe auch die Klägerin strategische Aufgaben erfüllt. Die Klägerin sei regional – für Europa – und D._____ global tätig gewesen. Inwieweit sich die regionalen und globalen Tätigkeiten voneinander unterschieden hätten, sei nicht konkret geltend gemacht worden. Die Klägerin habe die Tätigkeit von D._____ übernommen. Beide seien auf Direktorebene zuständig gewesen. An wen sie selber rapportiert hätten, sei für die Frage der Vergleichbarkeit ihrer Tätigkeiten letztlich irrelevant. Die Hierarchiestufe sei mit demselben Titel übernommen worden. Der Verantwortungsbereich der Klägerin sei mit demjenigen von D._____ vergleichbar. Dasselbe gelte für die Ausrichtung der Stellen. Den offerierten und abgenommenen Unterlagen sei nichts anderes zu entnehmen.

Die Ausbildung der Führungsspitze habe die Klägerin in Abwesenheit von D._____ übernommen (Urk. 133 S. 34 f. und S. 37). Die Vorinstanz macht auch dort, wo sie sich zu den Stellenprofilen äussert, Ausführungen zu den Tätigkeiten von D._____ und der Klägerin (Urk. 133 S. 35): Aufgrund der übereinstimmenden Aussagen von K._____ und D._____ sei das GREP Information-Center von Letzterem entwickelt worden. Die Klägerin habe dies umgesetzt und weitergeführt. Dabei habe sie dies an einzelnen Standorten aufgebaut. D._____ habe ausgesagt, dass die Klägerin das White Collar Efficiency Program initiiert habe. Seine Rolle sei gewesen, dies umzusetzen. Er bestreite, dass die Klägerin ihm dieses Programm zur Ausführung übergeben habe. Ob die Klägerin ihm dies entsprechend übergeben habe, sei – so die Vorinstanz – irrelevant. Fest stehe, dass sie das Programm initiiert und es umgesetzt habe. Gemäss K._____ sei die Klägerin zudem operativ verantwortlich für den Aufbau des sog. M._____ -Projekts gewesen, und I._____ sei ihr unterstellt gewesen. Dies werde von Letzterem grundsätzlich bestätigt. Er habe aber ausgeführt, dass die Klägerin die Endverantwortung strategisch und operativ gehabt habe. Er stellt somit, dass die Klägerin das GREP Information-Center zwar nicht aufgebaut, aber weitergeführt, dass sie das White Collar Efficiency Program initiiert und für den Aufbau des sog. M._____ -Projekts verantwortlich gezeichnet habe.

- 11 - b) Die Beklagte rügt in ihrer Berufungsschrift, die Vorinstanz lasse unerwähnt, dass D._____ dafür verantwortlich gewesen sei, das AOS-System zu konzipieren, zu entwickeln und einzuführen. Durch diese Entwicklung habe er überhaupt erst den Grundstein für die gesamte, strategisch geführte Operational Excellence bei der Beklagten geschaffen und damit jenen Bereich etabliert, in welchem die Klägerin später tätig gewesen sei. Die Vorinstanz übergehe die zentrale Bedeutung des AOS-Systems, beschäftige sich dafür aber mit einzelnen AOS-Instrumenten (den Informations-Centers) resp. einzelnen AOS-Projekten (M._____ -Projekt, ein operatives Reformprojekt für Gussverfahren im Werk in P._____). D._____ sei auch für die Konzeption und Einführung von Informations-Centers verantwortlich gewesen. In diesen Informations-Centers seien auf den untersten Betriebsstufen jeweils Kennzahlen erhoben und dann über die verschiedenen Ebenen bis zum Vorsitzenden der Geschäftsführung konsolidiert worden. Die entsprechenden Kennzahlen seien nicht nur für die Werke, sondern auch in den Bereichen Finanzen, Personal, Arbeitssicherheit etc. erhoben worden. Dieser von D._____ entwickelte Ansatz sei vollkommen neu gewesen und habe sich als sehr erfolgreich herausgestellt. Demgegenüber habe die Klägerin die AOS-Strategie im Rahmen des M._____ -Projekts lediglich angewendet. Indem die Vorinstanz lediglich beispielhaft auf den Aufbau eines Teams von Black and Green Belts verweise, stelle sie die Tätigkeiten und Leistungen von D._____ bei der Beklagten unvollständig dar. Es handle sich dabei nur um eine von vielen Massnahmen und einen von mehreren Operational Excellence-Ansätzen, welche D._____ bei der Beklagten konzipiert, kombiniert und eingeführt habe (Urk. 132 S. 25 f.). Vorinstanz hatte die Beklagte erläutert, dass unter Operational Excellence Ansätze verstanden würden, die zu herausragenden betrieblichen Ergebnissen führen sollten. Mit andern Worten sei Operational Excellence die Ausrichtung eines Unternehmens an einer Gesamtstrategie, im Rahmen welcher sämtliche Prozesse und Systeme entlang der Wertschöpfungskette durch eine Fokussierung auf die Anforderungen der Kunden einerseits und durch eine Ursachen- statt Symptombekämpfung andererseits kontinuierlich und dynamisch optimiert würden. Eine im Rahmen der Operational Excellence angewandte Methode sei Six Sigma, innerhalb welcher der Black Belt auf Vollzeitbasis als Verbesserungsex-

- 12 - parte tätig sei, während der Green Belt im mittleren Management angesiedelt sei (Urk. 13 S. 10 f.; Urk. 132 S. 53 f.). Die Beklagte kritisiert den Schluss der Vorinstanz, der Verantwortungsbereich und die Ausrichtung der Stellen der Klägerin und von D._____ seien vergleichbar gewesen. Die Entwicklung des AOS-Systems sei keine Nebenbeschäftigung, sondern eine grosse strategische Hauptaufgabe gewesen. Die Klägerin könne das AOS-System nicht auch entwickelt und konzipiert haben und müsse schwergewichtig einer anderen Haupttätigkeit nachgegangen sein. Die Zeugen K._____, L._____ und N._____ hätten übereinstimmend ausgesagt, dass Verantwortungsbereich, Position und Funktionslinie der Klägerin und von D._____ nicht identisch gewesen seien. D._____ sei in jeder seiner Funktionen für die Beklagte strategisch-operativ im Bereich von Operational Excellence tätig gewesen, während die Klägerin im selbigen Bereich schwergewichtig operativ gearbeitet habe (Urk. 132 S. 44 f.). Die von D._____ resp. der Klägerin verantworteten Betriebseinheiten hätten sich unterschieden. D._____ sei auch global tätig gewesen, die Klägerin ausschliesslich regional. Als DOE habe D._____ das OPX-System [Operational Excellence Struktur; vgl. Urk. 132 S. 32), das später zum AOS-System geworden sei, von Europa aus aufgebaut. Spätestens mit seiner Beförderung zum Director Program Management habe er jedoch globale Verantwortung übernommen. Die Klägerin habe während ihrer gesamten Tätigkeit als DOE lediglich regionale Verantwortung für Europa getragen. Sie habe mit Europa mit einer Betriebseinheit gearbeitet, für welche das AOS-System bereits durch D._____ konzipiert, entwickelt und eingeführt worden sei (Urk. 132 S. 49). Für die Frage der Hierarchiestufe ist es nach Auffassung der Beklagten relevant, an wen eine Person rapportierte. Bei D._____ in der Funktion als DOE sei es L._____, Vorsitzender der Geschäftsleitung, und als AOS Director Europe and Asia der globale CEO gewesen. Die Klägerin habe an K._____, ehemaliger Senior Vice President Operations Europe, rapportiert. Sie sei gemäss Zeugenaussage von L._____ auf einer tieferen Hierarchiestufe als D._____ gewesen (Urk. 132 S. 50). c) aa) Für die Feststellung des Aufgabenbereichs und die Verantwortung, welche D._____ ab 1. Juli 2009 und die Klägerin ab 1. Mai 2010 innehatten, hat

- 13 - sich die Vorinstanz vorab auf die Aussagen von D._____ abgestützt (Urk. 133 S. 34), und auch die Parteien messen seinen Aussagen grosses Gewicht bei, wenn auch die Beklagte mit gewissen Vorbehalten inhaltlicher Art, nicht jedoch hinsichtlich seiner Glaubwürdigkeit (Urk. 132 S. 37 ff. und 47; Urk. 139 S. 29). D._____ wurde zunächst gefragt, was beim Stellenantritt der Klägerin mit den visionären, strategisch-kreativen Aufgaben geschehen sei. Als ihm auf seine Nachfrage hin bestätigt wurde, gemeint sei, welche Rolle die Klägerin gehabt habe, als sie eingestiegen sei, antwortete der Zeuge: "Sie hatte die Rolle der A._____-Operating-System für die Region Europa. Das war quasi genau die gleiche Rolle, die ich vorher hatte." Weiter bejahte D._____ die Frage, ob der Verantwortungsbereich, die Position und die Funktionslinie der Klägerin im Zeitpunkt ihres Stellenantritts mit dem Verantwortungsbereich, der Position und der Funktionslinie von ihm übereingestimmt hätten. Auf die Frage, ob es eine Übereinstimmung von 100 % gegeben habe, sagte D._____: "Ich denke schon, ja." Seine Aufgaben zu Beginn seiner Anstellung beschrieb D._____ dahingehend, seine Verantwortung sei die Diagnose von Verbesserungspotential in jedem Werk in Europa, die Zusammenarbeit mit jedem Werksleiter in der Gruppe gewesen, und [um] Verbesserungs-massnahmen zu treffen, umzusetzen und vernünftige Ergebnisse zu realisieren. Die zweite Verantwortung sei die Befähigung seines ganzen Teams in Europa gewesen, diese Massnahmen umzusetzen, und die dritte die Verfolgung der Massnahmen und deren Auswirkungen. Als er eingestellt

worden sei, habe es seine Funktion noch nicht gegeben. Er habe neue Prozesse geschaffen, z.B. die ganzen A._____ Operating System-Prozesse erfunden, d.h. die Umsetzung des visuellen Managements in jedem Werk. In bestimmten Werken habe es Teile von Operation Excellence gegeben, z.B. ein Six Sigma-Programm. Er habe ein Sys- tem umgesetzt statt verschiedene Teile eines Systems, weil in jedem Werk die Teile anders gewesen seien, nicht konsequent und nicht strukturiert, teilweise feh- lend. Als er Director Global A._____ Operating System geworden sei, sei seine Rolle nicht mehr regional gewesen, sondern er habe die Verantwortung für alle Werke weltweit gehabt. Die Klägerin habe die gleiche Verantwortung wie er ge- habt, nur bezogen auf die Region statt global. Ursprünglich sei das A._____ Ope- rating System ein europäisches Programm gewesen, ein erfolgreiches Projekt,

- 14 - das dann auf eine globale Ebene überführt werden sollte, Amerika und China, die noch nicht vom AOS betroffen gewesen seien. Er würde sagen, das AOS sei zu 70 % fertig entwickelt und umgesetzt gewesen, als er die globale Stelle angetre- ten habe. Der Zeuge bejahte die Frage, ob die Klägerin für die Umsetzung der Operational Excellence auf Fabrikebene zuständig gewesen sei. Ihre Aufgabe ("Rolle") sei die Diagnose und Identifikation von Verbesserungsmassnahmen in jedem Werk, die Umsetzung dieser Massnahmen und das Training des Kompe- tenzaufbaus in den Werken und deren Teams gewesen. Sie habe das AOS ver- bessert und weitergeführt (Urk. 127 S. 3 ff., S. 10). Aus den Aussagen von D._____ ist zu schliessen, dass seine anfängliche Aufgabe war, ein System zu entwickeln, das einheitlich in den einzelnen Werken in Europa zu Verbesserungen führen sollte, und dass er dies erfolgreich tat. Die Klägerin führte diese Tätigkeit weiter, und zwar vor allem auf Fabrikebene, nach- dem D._____ die Aufgabe erhalten hatte, das AOS global einzuführen. D._____ bildete die AOS-Direktoren aus, darunter auch die Klägerin, welche Trainings dann an ihre Untergebenen weitergab (Urk. 127 S. 14). Als AOS Director Europe bildete D._____ die Führungsspitze in Europa aus, später weltweit (Urk. 127 S. 19 f.). Nicht nachvollziehbar aus den Aussagen D._____s ist die Bedeutung des Whi- te Collar Efficiency Program. Er bejahte die Frage, ob die Klägerin dieses Pro- gramm initiiert habe, verneinte, dass sie es ihm zur Ausführung übergeben habe (entgegen der Behauptung der Klägerin in Urk. 139 S. 31 Rz 163), und sagte, seine Aufgabe sei gewesen, es umzusetzen (Urk. 127 S. 9). Selbst wenn die Klä- gerin das Programm initiiert hat, belegt dies nicht ihre angeblich höhere Verant- wortung gegenüber D._____, zumal der Stellenwert des Programms im Rahmen des AOS nicht bekannt ist; es zeigt aber immerhin, dass die Klägerin auch strate- gisch tätig war (Urk. 139 S. 31 f. Rz 163; vgl. Urk. 44/2 S. 26 ff.). Dies korrespon- diert mit der Aussage D._____s, das AOS sei zu 70 % fertig entwickelt gewesen, als er die globale Stelle angetreten habe. bb) Die Beklagte sieht die Aussagen von D._____ durch die Zeugen K._____, N._____ und L._____ bestätigt (Urk. 132 S. 39 und 45 f.).

- 15 - Die Vorinstanz äusserte Vorbehalte gegenüber L._____, da er Akten er- wählte, gemäss denen die Klägerin die Beklagte im Jahre 2013 verlassen habe, und nicht bekannt sei, um welche Akten es sich gehandelt habe (Urk. 133 S. 31 f.). Gemäss Klägerin sind die Aussagen L._____s keinesfalls objektiv, da er zu Beginn der Auseinandersetzung der Parteien noch Vorsitzender der Geschäfts- führung der Beklagten gewesen sei (Urk. 139 S. 17). Die Vorinstanz fasste die Aussagen L._____s wie folgt zusammen: "Er habe D._____ angestellt, damit die- ser das Programm Operational Excellence in Europa aufbaue. Als die Klägerin in die Firma eingetreten sei, sei die Struktur bereits aufgebaut gewesen, und ihre

Aufgabe sei es gewesen, dieses Programm umzusetzen. Die Aufgabe von D._____ sei es gewesen, dieses zu entwickeln." (Urk. 133 S. 25). L._____ bestätigte mit seinen Aussagen also das, was schon D._____ ausgesagt hatte. Es ist nicht einzusehen, weshalb darauf nicht abgestellt werden sollte. Auch gegenüber den Aussagen von K._____ begegnete die Vorinstanz mit Vorsicht. Dieser sei Geschäftsführer mehrerer GmbHs der A._____ Gruppe in Deutschland gewesen. Von Juli 2014 bis November 2015 habe er im Rahmen von Beraterverträgen geschäftlichen Kontakt mit A._____ gehabt. Der A._____ Gruppe gegenüber sei er eher neutral oder freundschaftlich eingestellt. Um Hintergrundwissen für die Zeugeneinvernahme zu erlangen, habe er telefonisch Kontakt mit dem Legal Counsel O._____ aufgenommen. Zudem habe er von der Beklagten Unterlagen betreffend die Mitarbeiterbewertungen der Klägerin und von D._____ angefordert und übermittelt erhalten (Urk. 133 S. 30). Die Klägerin ergänzte in der Berufungsantwortschrift, K._____ habe sich anlässlich seiner Befragung zum Lohn von D._____ geäußert und ihn zu erklären versucht, obwohl er dazu nicht befragt worden sei. Dies zeige, dass K._____ der Kern der Auseinandersetzung zwischen den Parteien bekannt gewesen sei und er sich auf die Seite der Beklagten gestellt habe (Urk. 139 S. 17). Trotz dieser – nachvollziehbaren – Vorbehalte gegenüber der Glaubwürdigkeit K._____s sind auch seine Aussagen zum Aufgabenbereich von D._____ und der Klägerin im Grossen und Ganzen mit den Aussagen D._____s stimmig: D._____ sei im Frühjahr 2009 und die Klägerin im Mai 2010 von der Beklagten eingestellt worden. D._____ habe einzelne Aufgabengebiete, und zwar die strategisch-kreativen Aufgaben, in seine neue Stelle

- 16 - als Director Program Management mitgenommen. Bei der Stelle, die für die Klägerin geschaffen worden sei, seien eher die operativen Aufgaben und die weitere Umsetzung im operativen Bereich verblieben. D._____ habe das sog. A._____ Operating System entwickelt. Zudem habe er sogenannte Information Centers entwickelt. Diese operativen Aufgaben seien auf globaler Ebene auf die neue Stelle von D._____ übergegangen. Bei der Stelle, die die Klägerin besetzt habe, seien derartige operative Aufgaben eher auf europäischer Ebene und insbesondere auf dem Feld der Kostenreduzierung verblieben. Der Verantwortungsbereich, die Position und die Funktionslinie der Klägerin hätten im Zeitpunkt ihres Stellenantritts mit dem Verantwortungsbereich, der Position und der Funktionslinie von D._____ nicht zu 100 % übereingestimmt. Die weitergehenden Verantwortlichkeiten von D._____ seien auf dessen neue Stelle "hochgezogen worden". D._____ sollte mit der Entwicklung und Umsetzung des OPX-Systems betraut werden, allerdings auf einer weitergehenden Basis i.S.d. AOS-Systems. Die Klägerin sei für die Umsetzung des OPX auf Fabrikebene zuständig gewesen und nicht für die Strategieentwicklung. D._____ und die Klägerin hätten unterschiedliche Aufgabenstellungen gehabt. Die Klägerin sei auch auf der Direktorenebene gewesen, allerdings mit einem unterschiedlichen Verantwortungsbereich gegenüber ("als") D._____ (Urk. 133 S. 20 f.). Die Klägerin sei operativ verantwortlich gewesen, das M._____ -Projekt aufzubauen. Hierbei sei es nicht um strategische Ausrichtungen gegangen. Es sei letztlich um eine Kostenreduzierung für diese Giesserei in P._____ gegangen. Für den Standort M._____ sei I._____ als Produktionsdirektor tätig und in diesem Projekt der Klägerin unterstellt gewesen (Urk. 88 S. 5 f.). Eine gewisse Parteinahme von K._____ zugunsten der Beklagten kann darin gesehen werden, dass er die Unterschiede zwischen dem Aufgabenbereich D._____s auf Europaebene und desjenigen der Klägerin besonders hervorhebt. Aus den Aussagen von D._____ ergibt sich nicht, dass er einzelne Aufgabengebiete in seine neue Stelle mitnahm – vorbehaltlich der geografisch

neuen Ausrichtung (Urk. 132 S. 47 Rz 113) – und dass für die Klägerin eine neue Stelle geschaffen wurde. Die Vorinstanz zweifelte nicht am Wahrheitsgehalt der Aussagen von N._____ (Urk. 133 S. 31). Dies wird von keiner Partei beanstandet. Die Vo-

- 17 - rinstanz fasste seine Aussagen wie folgt zusammen: D._____ habe das Info- Center aufgebaut, d.h. das A._____ Operating System systematisch und strate- gisch entwickelt. Die Klägerin habe das, was D._____ für die Business Unit im- plementiert gehabt habe, weitergeführt. D._____ habe die Gesamtverantwortung global gehabt und die Klägerin habe das, was er eingeführt habe, operativ fortge- setzt. Die Position DOE, die von der Klägerin und von D._____ besetzt worden sei, habe zwar gleich gelautet; sie sei aber nicht gleich gewesen. Als D._____ eingestellt worden sei, sei das Feld eigentlich unbeackert gewesen und er habe es aufbauen sollen. Die Klägerin habe die Position von D._____ unter den verän- derten Rahmenbedingungen übernommen (Urk. 133 S. 22). Auch aus den Aus- sagen von N._____ geht also mit aller Deutlichkeit hervor, dass D._____ und die Klägerin nicht die gleiche Aufgabe hatten, als sie bei der Beklagten die Stelle des DOE antraten. D._____ entwickelte das AOS, während die Klägerin es operativ weiterführte. cc) Die Vorinstanz führte aus, auch der Zeuge I._____ habe bestätigt, dass die Klägerin den Verantwortungsbereich, die Position und die Funktionslinie von D._____ bei ihrem Stellenantritt zu 100 % übernommen habe. Gemäss J._____ habe die Klägerin den Aufgabenbereich von D._____ erst nach einigen Monaten übernommen (Urk. 133 S. 34). Die Beklagte ist der Ansicht, dass diese beiden Zeugen einzig beurteilen könnten, wer ihr Vorgesetzter (D._____) bzw. ihre Vor- gesetzte (die Klägerin) gewesen sei. Als untergeordnete Mitarbeiter hätten sie keine Kenntnis von den umfassenden Tätigkeiten ihrer jeweiligen Vorgesetzten haben können (Urk. 132 S. 40 und 48). Die Klägerin ist demgegenüber der An- sicht, die Vorinstanz habe die Aussagen dieser beiden Zeugen richtig eingestuft (Urk. 139 S. 18). Die Vorinstanz fasste die Aussagen von J._____ dahingehend zusammen, dass seines Wissens die Klägerin bei ihrem Dienstantritt D._____ unterstellt ge- wesen sei. Es habe keine 100%ige Übereinstimmung im Verantwortungsbereich, der Position und der Funktionslinie gegeben. Die Klägerin habe erst nach einigen Monaten denselben Aufgabenbereich wie D._____ erhalten. I._____ hat gemäss angefochtenem Urteil zusammengefasst gesagt, die Klägerin habe die vorherige - 18 - Funktion von D._____ übernommen. Sie sei verantwortlich gewesen für die Abtei- lung Operational Excellence in Europa. Für den Zeugen als Untergebenen beider Personen habe nicht der geringste Zweifel darüber bestanden, dass es eine 100%ige Übereinstimmung [des Verantwortungsbereichs, der Position und der Funktionslinie] gegeben habe (Urk. 133 S. 23). I._____ erklärte auch, er sei für das Verbesserungsprojekt von M._____ verantwortlich gewesen. Die Klägerin ha- be als seine Vorgesetzte die Endverantwortung dafür getragen. Er denke, auch strategisch und operativ. Dabei sei er sich übrigens bewusst, dass es eine soge- nannte Matrix-Organisation gewesen sei, bei der die Linienorganisation die End- verantwortung trage (Urk. 92 S. 2 f.). Es bestehen keine Anhaltspunkte, dass die beiden Zeugen nicht wahrheits- gemäss ausgesagt hätten. Indessen bleiben die Aussagen von J._____ vage. Dass die Klägerin im gleichen Aufgabenbereich, nämlich der Operational Excellence in Europa, wie D._____ tätig war, ist unbestritten. In der Fortführung der Implementierung des AOS in Europa kann durchaus von einer Übereinstim- mung des Aufgabenbereichs von D._____ am Ende seiner Anstellung als DOE und desjenigen der Klägerin gesprochen werden. Allerdings ist damit nichts über die Gleichwertigkeit der beiden Anstellungen insgesamt, über die massgebliche

Anstellungsdauer gesehen, gesagt. Das gleiche gilt für I. _____. Er sprach davon, dass die Klägerin die vorherige Funktion von D. _____, nämlich die Verantwortung für die Abteilung Operational Excellence Europa, erhalten habe. Er habe also zu- erst an D. _____ und dann an die Klägerin rapportiert. Er machte dabei allerdings die Bemerkung, dass dies so gegolten habe, soweit er das selbst habe einschätzen können. Er wisse aber, dass das Team für Europa dasselbe geblieben sei. Zuerst habe D. _____ dieses Team geleitet und danach die Klägerin (Urk. 92B S. 2). I. _____ machte keine Angaben zu den Aufgaben von D. _____ – oder konnte dazu keine Angaben machen –, als er die Stelle bei der Beklagten antrat, und zu D. _____s Leistungen im Vergleich zu denjenigen der Klägerin. Bezüglich M. _____ steht fest, dass es sich dabei um ein einzelnes Projekt handelte, nämlich eine Giesserei in P. _____, die im Rahmen des AOS reorganisiert werden sollte und wofür die Klägerin die Verantwortung trug (vgl. Urk. 44/16).

- 19 - dd) Wie bereits erwähnt, kam die Vorinstanz zum Schluss, der Verantwortungsbereich der Klägerin sei mit demjenigen von D. _____ vergleichbar. Dasselbe gelte für die Ausrichtung der Stellen. Die Vorinstanz erwog, den offerierten und abgenommenen Unterlagen (Urk. 5/7-8, 5/10, 5/13-14, 5/16, 16/5, 16/14-15, 16/17-18, 16/20, 16/40, 16/42, 37/3-4, 44/1-2) sei nichts anderes zu entnehmen. Die Beklagte äusserte sich dazu nicht. Die Vorinstanz liess mit ihrer Formulierung offen, ob sie der Ansicht ist, die erwähnten Urkunden würden ihr Beweisergebnis stützen oder ihm bloss nicht widersprechen. Auf diese Urkunden ist daher grundsätzlich nicht weiter einzugehen. Die Klägerin macht indessen geltend, aus der Mitarbeiterbeurteilung für das Jahr 2010 (Urk. 5/10) gehe hervor, dass die Klägerin die Position von D. _____ übernommen habe. Es werde mit keinem Wort erwähnt, dass sie nicht sämtliche Aufgaben weitergeführt habe (Urk. 139 S. 14). Das ist richtig, bedeutet aber auch nicht das Gegenteil. Die Klägerin verweist zudem auf Urk. 44/1 S. 19 f. und Urk. 44/2 S. 3. Daraus gehe hervor, dass die Idee für ein AOS-System erst Ende 2009 entstanden sei. D. _____, der die Stelle noch bis im Frühling 2010 innehatte, habe das System unmöglich in dieser kurzen Zeit abschliessen können. In Urk. 44/1 S. 19 sei vorgesehen, dass die Strategie erst ab der 2. Jahreshälfte 2010 entwickelt und eingeführt werden sollte, also zu einem Zeitpunkt, als die Klägerin bereits Stelleninhaberin gewesen sei. Dies zeige, dass sie das Gesamtprojekt inkl. strategische Aufgaben übernommen habe und dieses keineswegs nur (auf Fabrikebene) umgesetzt habe. Urk. 44/2 S. 3 belege, dass das AOS-System im Juni 2010 noch nicht eingeführt gewesen sei (Urk. 139 S. 15). Der Powerpoint Präsentation zum AOS vom 23.-25. Mai 2011 (Urk. 44/1 S. 19) lässt sich für den relevanten Zeitraum Folgendes entnehmen:

- 20 - Vor Vorinstanz machte die Klägerin dazu geltend, die Idee der Entwicklung des AOS-Systems sei bei der Beklagten erst im Herbst 2009 entstanden. Dementsprechend habe D. _____ Ende 2009 mit dessen Entwicklung begonnen. Er sei für die erste Phase ("Entwicklung der Vision für die Umsetzung") zuständig gewesen. Die Entwicklung der A. _____-Vision und die eigentliche Strategiebestimmung (Develop A. _____ vision & strategy) sei explizit auf die zweite Hälfte des Jahres 2010 und die erste Jahreshälfte 2011 terminiert gewesen und decke sich mit dem Beginn der Tätigkeit der Klägerin bei der Beklagten (Urk. 42 S. 4 ff.). Aus der Grafik ergibt sich indessen nicht, wer für diese Phase zuständig war. Die Beklagte verwies vor Vorinstanz auf die Folgeseite (Urk. 44/1 S. 20), wo D. _____ als "Leader" "Deploying the A. _____ Operating System company-wide" aufgeführt sei; er sei der massgebliche und führende Stratege bei der Entwicklung und Etablierung des AOS gewesen (Urk. 51 S. 5). Wenig aussagekräftig ist Urk. 44/2 S. 3, wo –

von der Klägerin am 18. Juni 2010 (Urk. 42 S. 7) – festgehalten wurde, es bestehe noch eine grosse Kluft zwischen dem aktuellen Stand (der Operation Excellence) und der angestrebten Wirtschaftsleistung. ee) Das Beweisverfahren hat damit ergeben, dass die von D. _____ ab 1. Juli 2009 besetzte Stelle als DOE höhere Anforderungen und eine grössere Verantwortung beinhaltet als die Stelle, welche die Klägerin am 1. Mai 2010 unter der gleichen Bezeichnung antrat. D. _____ trat eine neu geschaffene Stelle an, damit er das Programm Operational Excellence in Europa systematisch aufbaue.

- 21 - Er entwickelte das A. _____ Operating System und begann mit dessen Umsetzung (vgl. auch nachfolgend Ziff. 5 c). Sein Projekt war erfolgreich, aber noch nicht fertiggestellt, als die Klägerin in seine Fussstapfen trat und D. _____ die Verantwortung für die Einführung des AOS auf globaler Ebene übernahm. Die Klägerin führte das, was D. _____ eingeführt hatte, vor allem – aber nicht nur – operativ auf Werksebene fort. Es ist ein wesentlicher Unterschied bezüglich Anforderungen und Verantwortung, ob jemand auf strategischer Ebene neue Prozesse in Gang setzt oder jemand das Angefangene weiterführt und umsetzt. Weil D. _____ das AOS erfolgreich entwickelt hatte, ist davon auszugehen, dass das Risiko eines Misserfolgs der Klägerin als DOE wesentlich kleiner war, als es für D. _____ war. 4. a) Zu den Stellenprofilen erwog die Vorinstanz, diese seien erst nach Stellenantritt der Klägerin erstellt worden. Aus den Stellenprofilen (Urk. 5/13-14) lasse sich nichts zugunsten oder zulasten einer Partei ableiten (Urk. 133 S. 35). b) Die Beklagte folgert daraus, dass damit die Argumentation der Klägerin erschüttert werde, welche sich hauptsächlich auf die gleichnamigen Stellenzeichnungen und die von ihr verfassten Stellenprofile stütze. Die Beklagte habe diese Stellenprofile stets bestritten. Falls diese berücksichtigt würden, habe sie dargelegt, dass sich aus ihnen keine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit bzw. (kein gleicher) Verantwortungsbereich der Klägerin und von D. _____ ableiten lasse (Urk. 132 S. 51 f.). Die Klägerin ist demgegenüber der Auffassung, der Einbezug der Stellenprofile wäre zu ihren Gunsten ausgefallen, weil nicht zwischen strategischen Tätigkeiten und der Arbeit auf Fabrikebene unterschieden werde. Die Stellenprofile seien in Absprache mit D. _____ und dem Vorgesetzten K. _____ erstellt worden und entsprächen den Tatsachen, was letzterer bestätigt habe. Aus den Stellenprofilen gehe hervor, dass die beiden Stellen – AOS Director Europe & China für die Klägerin und AOS Director Europe & Asia für D. _____ – gleichwertig gewesen seien bzw. die Klägerin mehr Aufgaben gehabt habe als D. _____. Die Klägerin weist aber zu Recht darauf hin, dass es im vorliegenden Verfahren primär um die Gleichwertigkeit ihrer Stelle mit der ersten Stelle von D. _____ geht,

- 22 - und räumt ein, dass die Stellenprofile mit letzterer ohnehin nichts zu tun hätten (Urk. 139 S. 31). Dem ist nichts beizufügen. 5. a) Zu den vorbestehenden Strukturen bei der Beklagten führte die Vorinstanz aus, aufgrund der Aussagen von K. _____, J. _____ und I. _____ stehe fest, dass es bereits vor dem 1. Juli 2009 sog. Black Belts und ein Six Sigma-Team gegeben habe. D. _____ habe bestätigt, dass es in bestimmten Werken Teile von Operational Excellence, z.B. ein Six Sigma-Programm, gegeben habe. Er habe ein System umgesetzt statt viele Teile eines Systems. Ein Team von Black und Green Belts habe er eigenen Aussagen zufolge nicht aufgebaut. Es sei somit erstellt, dass D. _____ die bereits vorbestehenden Strukturen (Black und Green Belts, "Six-Sigma") vereinheitlicht habe. Er habe bestehende Teile strategisch gebündelt, zusammengeführt und in die Firma implementiert. Er habe somit allgemein bekannte Ansätze zusammengeführt. Darin habe seine strategische Tätigkeit bestanden, die zur Entwicklung und Umsetzung der

Operational Excellence- Struktur geführt habe. Aus Urk. 5/17, 5/26, 16/5, 16/7, 16/12-16, 28/1 und 37/3 ergebe sich nichts anderes (Urk. 133 S. 35 f.). b) Die Beklagte wirft der Vorinstanz vor, sie beschäftige sich bei den vorbestehenden Strukturen primär mit den Black und Green Belts und den Six Sigma- Teams, welche D._____ vereinheitlicht habe, und verliere sich damit in untergeordneten Details, ohne den Blick für das Operational Excellence-System als grosses Ganzes und die vollständige Leistung von D._____ bei der Beklagten zu behalten. Black and Green Belts bezeichneten Verbesserungsexperten, die verschiedene Six Sigma-Methoden anwendeten. Six Sigma sei nur einer von mehreren Operational Excellence-Ansätzen und sei vor D._____ punktuell und schwerpunktmässig in der amerikanischen Sparte angewandt worden. Er habe dann das Operational Excellence-System von Europa aus basierend auf Lean Management entwickelt, habe also ein neues übergreifendes System (das spätere AOS- System) entwickelt. Folglich sei die Tätigkeit von D._____ als DOE mitnichten gleich oder gleichwertig anzusehen wie die Tätigkeit der Klägerin als DOE, welche das AOS-System lediglich in bestehendem Rahmen weitergeführt habe (Urk. 132 S. 53 f.).

- 23 - Gemäss Klägerin hat das Beweisverfahren ergeben, dass bei Stellenantritt von D._____ im Juli 2009 bei der Beklagten bereits eine Operational Excellence Organisation bestanden habe. Auch Black and Green Belts habe es bereits gegeben (Urk. 139 S. 15). c) Letzteres ist nicht ausschlaggebend. Der glaubwürdige Zeuge N._____ erklärte, als A._____ das Aluminium-Geschäft von Q._____ übernommen habe, habe das Aluminium-Geschäft sein gesamtes Operational Excellence-Geschäft verloren. Q._____ sei damals stark im Lean Management gewesen und A._____ habe damals vor allem Six Sigma vorangetrieben. Im Jahre 2009, zu Beginn der Finanzkrise, habe die R._____ Group, die Haupteigentümerin, darauf gedrängt, das Thema Operation Excellence wieder in den Vordergrund zu stellen. Die Aufgabe von D._____ sei gewesen, strategisch das Thema der Operational Excellence für die Business Unit, das sei Rolled, Excluded und Recycling gewesen, aufzubauen und mit der Six Sigma-Philosophie der Nordamerikaner zu verheiraten. Das sei die strategische Aufgabe gewesen. D._____ habe eine Informationskaskade aufgebaut, das Info-Center. In diesem seien von bottom-up wesentliche Informationen, Kennzahlen zur Produktivität, zum Ausschuss etc. erhoben und über verschiedene Ebenen bis zu L._____ konsolidiert worden, nicht nur für Operations, sondern auch über Finanzen, Personal, Arbeitssicherheit und die anderen Bereiche. Das sei ein vollkommen neuer Ansatz gewesen. Das habe D._____ schon in Australien bei H._____ erarbeitet. Das sei so erfolgreich gewesen, dass dieses System dann auch in den USA eingerichtet worden sei (Urk. 128 S. 4 f.). Für D._____s Aussagen kann auf das bereits Ausgeführte verwiesen werden (E. IV/3/c/aa). Wenn die Vorinstanz die Leistung D._____s darauf reduziert, dass er die bereits vorbestehenden Strukturen (Black und Green Belts, "Six-Sigma") vereinheitlicht habe, dann ist das zweifellos nicht richtig und stimmt mit dem neuen, umfassenden Ansatz, wie ihn N._____ und D._____ beschrieben haben, nicht überein. 6. a) Bezüglich der Anzahl Mitarbeitenden, welche für die Klägerin bzw. für D._____ arbeiteten, kam die Vorinstanz zum Schluss, die Zahlen seien vergleichbar gewesen (Urk. 133 S. 36).

- 24 - Sowohl die Klägerin als auch D._____ hätten Einstellungen von Mitarbeitenden vorgenommen. Unbestritten sei, dass es bei D._____ Mitarbeiter höheren Grades als bei der Klägerin gewesen seien. D._____ habe nach seinen Aussagen sämtliche AOS-Direktoren ausgebildet, auch die Klägerin. Diese habe regelmässig an Trainings teilgenommen und

selber auch Trainings gegeben. Damit sei die Einheitlichkeit der Weiterbildung gewährleistet worden. Der Aufgabenbereich der Klägerin und derjenige von D._____ seien somit vergleichbar. Nichts anderes er- gebe sich aus Urk. 5/17 (Urk. 133 S. 36 f.). b) Bezüglich der Anzahl Mitarbeitenden bzw. Rapportierenden kritisiert zwar die Beklagte den Schluss der Vorinstanz, diese sei vergleichbar, unterlässt es jedoch darzulegen, welche Zahlen sie für richtig hält (Urk. 132 S. 54 f.). Auf diese Kritik ist daher nicht weiter einzugehen. Für die Beklagte ist die Weiterbildungstätigkeit von D._____ nicht mit derjenigen der Klägerin vergleichbar. Er habe sie regelmässig ausgebildet. Gemäss eigener Aussage habe die Klägerin die von ihm gehaltenen Trainings besucht, um deren Aufbau und Methodik zu erlernen. Sie hätten demnach über einen unterschiedlichen Wissensgrad verfügt. Er habe neben den AOS-Direktoren auch das oberste Führungsmanagement regelmässig ausgebildet. Demgegenüber habe die Klägerin überwiegend ihr unterstellte Mitarbeitende trainiert. D._____ habe regelmässig Weiterbildungen für die Führungsspitze gegeben, während die Klägerin dies nur ausnahmsweise und bei D._____s Abwesenheit durchgeführt habe (Urk. 132 S. 56 f.). Die Klägerin hält dazu fest, es sei klar, dass sie an den von D._____ durchgeführten internen Weiterbildungen teilnehmen müssen. Es sei normal, dass ein Stelleninhaber in seinen Tätigkeitsbereich bei einem neuen Arbeitgeber eingearbeitet werden müsse. D._____ habe ja auch erklärt, es seien firmenspezifische Trainings gewesen und die Klägerin habe ähnliche Philosophien, d.h. das zu Grunde liegende Gedankengut bereits gekannt. Da sie selber Trainings geben sollte, habe sie natürlich den firmenspezifischen Teil kennenlernen und ausserdem sehen müssen, wie die Trainings bisher abgehalten worden seien, um den Kenntnisstand der Teilnehmer kennenzulernen. Auch dies spreche keinesfalls

- 25 - gegen eine Gleichwertigkeit der Positionen. Wer wie oft Trainings durchgeführt habe, sei für die Frage der Vergleichbarkeit irrelevant. Entscheidend sei einzig dass die Klägerin dies ebenfalls getan habe (Urk. 139 S. 19). c) D._____ hat sämtliche AOS-Direktoren und – als AOS Director Europe – die Führungsspitze in Europa ausgebildet. Die Klägerin gab danach auch Trainings, die ursprünglich D._____ umgesetzt hatte (Urk. 127 S. 14 und 19). D._____ gab also grundsätzlich Trainings auf einer höheren Hierarchiestufe als die Klägerin. Er vermittelte als Erster die Trainings, z.B. zu den Information-Centers, weil er eben auch das System entwickelt hatte (Urk. 127 S. 14). 7. a) Zum Kriterium der Spar- und Leistungsziele erwog die Vorinstanz, die (als Beweismittel angerufenen) Zielvereinbarungen (Urk. 5/16-17) betreffen die Qualität der Arbeiten, nicht die Verantwortung, weshalb aus ihnen sich nichts zugunsten oder zulasten einer Partei ableiten lasse (Urk. 133 S. 37). b) Gemäss Beklagter widerspricht diese Auffassung der betriebswirtschaftlichen Lehre und Praxis und erscheint realitätsfremd. Würden Leistungsvereinbarungen einzig Qualitätsanforderungen an Arbeitnehmende festlegen, so müssten die Leistungsvereinbarungen mit D._____ und der Klägerin identisch sein, da die Beklagte kaum eine unterschiedliche Arbeitsqualität verlangt habe. Dies sei aber gerade nicht der Fall. Die vorliegenden Zielvereinbarungen betreffen nicht nur die Qualität der Arbeiten, sondern es liessen sich auch die unterschiedlichen Aufgabenstellungen daraus ableiten. Allerdings unterlässt die Beklagte jegliche Substantiierung ihrer Behauptung anhand der Leistungsvereinbarungen, abgesehen von den unterschiedlichen Einsparungszielen. Diesbezüglich räumt die Beklagte ein, dass der Klägerin höhere Einsparungsziele gesetzt wurden, und erklärt dies damit, dass sie als operative Anwenderin des Systems, das D._____ entwickelt habe, mehr Kosten einsparen müssen als D._____ im Entwicklungsprozess (Urk. 132 S. 57 f. und S. 31). Die Klägerin behauptet,

ihre Ziele seien qualitativ und quantitativ umfangreicher gewesen als diejenigen von D._____. Die höheren finanziellen Einsparungen hätten primär daran gelegen, dass sie für das M._____-Projekt verantwortlich ge-

- 26 - wesen sei, welches für die Beklagte mehrere Millionen an Einsparungen eingebracht habe. In den Ausführungen der Vorinstanz gehe es nur um die Sparziele, was sich aus dem Beweisbeschluss, Beweissätze 16 und 16.1, ergebe. Die Vorinstanz habe, wenn man das Urteil im Ganzen betrachte, die Aufgaben der Parteien, welche sich auch in den Zielvereinbarungen widerspiegeln, durchaus gewürdigt (Urk. 139 S. 19 und 26). c) Wie bereits gesehen, handelt es sich beim M._____-Projekt um ein solches auf Fabrikebene. Es ist nachvollziehbar, dass sich konkrete Einsparungen vor allem erst bei der konkreten Umsetzung des AOS ergaben. Daher kann für die Frage der Gleichwertigkeit der Stellen nicht auf die Sparziele abgestellt werden. Im Übrigen unterlassen es beide Parteien, konkret auf den Inhalt der Zielvereinbarungen einzugehen, um ihre Behauptungen zu belegen. Damit bleibt es letztendlich bei der vorinstanzlichen Feststellung, dass aus den Zielvereinbarungen nichts zugunsten eines Parteistandpunkts abgeleitet werden kann. 8. a) Zur Einstufung der Folgepositionen von D._____ führte die Vorinstanz aus, gemäss den übereinstimmenden Zeugenaussagen von D._____, K._____ und L._____ habe D._____ die Verantwortung auf globaler Ebene und die Klägerin diejenige auf regionaler Ebene für Europa gehabt. D._____ habe ausgesagt, ihre Aufgaben seien ähnlich gewesen. Er habe die Führungsspitze in Europa ausgebildet und in seiner Abwesenheit habe die Klägerin dies getan. Der Unterschied sei gewesen, dass die Klägerin in Europa Verbesserungen habe weiterführen müssen, während sein Fokus eher darin bestanden habe, das gleiche System in Amerika und Asien aufzubauen. Damit sei, so die Vorinstanz, erstellt, dass die Klägerin das weitergeführt habe, was D._____ angefangen habe. Die Aufgaben seien ähnlich gewesen, nur mit verschiedenem Fokus (regional/global). Die Ausbildung der Führungsspitze habe die Klägerin in D._____'s Abwesenheit übernommen. Die Aufgaben seien miteinander vergleichbar. Daran änderten auch Urk. 5/4, 5/13-17, 16/27-31 und 16/40 nichts (Urk. 133 S. 37). b) Die Beklagte wirft der Vorinstanz vor, ihre wenig differenzierte Betrachtungsweise werde den vielfältigen und komplexen Tätigkeiten von D._____ und der Klägerin nicht gerecht. Zwischen den Parteien sei unumstritten, dass die Fol-

- 27 - gepositionen von D._____ nicht identische Tätigkeitsbereiche umfasst hätten. Die Vorinstanz berücksichtige nicht, dass er zahlreiche Aufgaben/Tätigkeiten von seiner Position als DOE auf seine Folgepositionen mitgenommen habe, beispielhaft handle es sich hierbei um die Einstellung wichtiger Entscheidungsträger und um visionär-strategische Tätigkeiten. Aus der Zeugeneinvernahme D._____'s, wonach die Klägerin Verbesserungen in Europa weitergeführt habe, während er das gleiche System in Amerika und Asien aufgebaut habe, könne nicht geschlossen werden, die Klägerin habe das weitergeführt, was D._____ angefangen habe. Vielmehr sei hierdurch erstellt, dass sie innerhalb der durch ihn geschaffenen Strukturen und mit den von ihm geschaffenen Instrumenten gearbeitet habe. Dementsprechend unterschiedlich seien die Aufgaben der beiden Funktionen (operativ vs. strategisch) gewesen, zudem habe ein anderer regionaler Fokus bestanden. Dass D._____ und die Klägerin vergleichbare Aufgaben erfüllt hätten, sei falsch (Urk. 132 S. 58 f.). Für die Klägerin ist nicht entscheidend, was D._____ in den Folgepositionen tat. Massgebend sei, dass sie die Nachfolgerin von D._____ in seineormalige Position als AOS Director Europe & China gewesen sei und sie dabei sämtliche seiner Aufgaben übernommen habe (Urk. 139 S. 20). c) Dass die Position von D._____ und

der Klägerin als AOS Director Europe & China nicht vergleichbar bzw. gleichwertig waren, wurde bereits ausgeführt (E. IV/3/c/ee). Auch die Folgeposition von D. _____ als AOS Director Europe & Asia war offensichtlich nicht mit derjenigen der Klägerin gleichwertig. D. _____s Aufgabe bestand darin, das AOS in denjenigen Ländern einzuführen, wo es noch nicht eingeführt war, während die Klägerin D. _____s Arbeit in Europa weiterführte. Entgegen der vorinstanzlichen Auffassung bedeutet dies nicht, dass die Aufgaben ähnlich, nur mit verschiedenem räumlichem Fokus waren. Denn die Fortführung des von D. _____ Erreichten erfolgte auf tieferer Stufe als die Neueinführung des AOS durch D. _____. Die Lohndifferenz zwischen D. _____ und der Klägerin war daher auch unter diesem Aspekt gerechtfertigt. 9. a) Bezüglich Ausbildung und Berufserfahrung stellte die Vorinstanz Differenzen zwischen der Klägerin und D. _____ fest. Die Klägerin habe mehr theoretische

- 28 - Abschlüsse. Sie verfüge über einen Bachelor- und Masterabschluss, während D. _____ weder letzteres noch ein Nachdiplom habe. Dagegen verfüge er über mehr praktische Erfahrung. In der Gesamtbetrachtung gleiche sich dies aus. Die Ausbildung und der Werdegang bzw. die Berufserfahrung begründeten keine Lohndifferenz (Urk. 133 S. 37 f.). b) Die Beklagte weist darauf hin, dass sie nur in einem Eventualstandpunkt – wenn von gleicher oder gleichwertiger Arbeit ausgegangen würde – die Berufserfahrung von D. _____ zur Rechtfertigung der Lohndifferenz herangezogen habe. Er habe bei Stellenantritt als DOE über die notwendige unternehmerische und strategische Erfahrung verfügt, die er insbesondere bei H. _____ und bei G. _____ Ltd erworben gehabt habe, während die Klägerin primär operative Erfahrung mitgebracht habe. Zudem habe D. _____ die Klägerin regelmässig ausgebildet (Urk. 132 S. 60 f.). Die Klägerin hält demgegenüber die vorinstanzliche Würdigung für nachvollziehbar (Urk. 139 S. 33). c) D. _____ hatte als Zeuge ausgesagt, er habe bei H. _____ das Operating System erfunden, um spezifischer zu sein, das Konzept dokumentiert, die internen Teams aufgebaut, das Top-Team geschult und trainiert, Potenziale für H. _____ global diagnostiziert, Verbesserungsmassnahmen identifiziert und umgesetzt sowie Ergebnisse gemessen und finanziell bestätigt. Er bejahte, dass er für H. _____ nicht nur Lean-Instrumente umgesetzt habe, sondern ein gänzlich neues, das gesamte Unternehmen umfassendes Operational Excellence-System konzipiert und mit Hilfe seines Teams umgesetzt habe (Urk. 127 S. 21). Es kann daher davon ausgegangen werden, dass er die notwendige unternehmerische und strategische Erfahrung für die Position des DOE mitbrachte. Die Beklagte hat vor Vorinstanz eingeräumt, dass die Klägerin bei Stellenantritt ungefähr 15 Jahre in der Branche tätig gewesen sei und Operational Excellence-Projekte ausgeführt habe, nie aber ein Operational Excellence-System für ein ganzes Unternehmen entwickelt habe (Urk. 13 S. 39; in Urk. 26 S. 36 nicht bestritten). Das Plus an praktischer Erfahrung, welche D. _____ für die Stelle als DOE aufwies, wird im

- 29 - Hinblick auf den Lohn durch die theoretischen Abschlüsse der Klägerin wettgemacht, zu denen sich die Beklagte nicht weiter geäussert hat. 10. a) Die Vorinstanz gelangte zum Schluss, die wirtschaftliche Lage im Zeitpunkt der Anstellungen von D. _____ und der Klägerin sei vergleichbar gewesen. Die Suche nach Kandidaten habe sich leicht gestaltet. Es sei alles über Empfehlungen gelaufen; es sei keine Marktanalyse erfolgt und man habe keinen Headhunter benötigt. Die Beklagte habe nicht beweisen können, dass mit der Chapter 11-Situation der Muttergesellschaft D. _____ einen Krisenzuschlag erhalten habe (Urk. 133 S. 38). b) Die Beklagte macht geltend, sie habe stets betont, dass die Chapter 11-Situation der Muttergesellschaft Auswirkungen auf die Beklagte gehabt und besondere

Fähigkeiten für D.____s Tätigkeit als DOE erfordert habe (Urk. 132 S. 62). Das hat aber etwas mit dem Anforderungsprofil an den Kandidaten zu tun und ist beim Verantwortungsbereich und der Ausrichtung der Stelle zu berücksichtigen. Die Beklagte wiederholt zwar ihre Behauptung, dass es nur sehr wenige geeignete Kandidaten auf dem Markt gehabt habe (Urk. 132 S. 62), ohne indessen den Beweis geliefert zu haben, dass sich die Besetzung der Position des DOE im Frühjahr/Sommer 2009 sehr schwierig gestaltet habe (Urk. 62 S. 23, Beweisatz 24; zur ausgebliebenen Zeugeneinvernahme von E.____ s. vorn E. III/2). Auf die Behauptung der Beklagten, sie habe das hohe Einstiegsgehalt korrigiert, indem sein Salär bei seinen nachfolgenden Beförderungen nicht erhöht worden sei (Urk. 132 S. 63), ist daher nicht weiter einzugehen. 11. Die Beklagte trägt im Berufungsverfahren erstmals vor, die Klägerin be- rufe sich rechtsmissbräuchlich auf das Diskriminierungsverbot, weil sie das E.____ angebotene Fixsalär von Fr. 300'000.– brutto gekannt habe, bevor sie ihren Arbeitsvertrag unterschrieben habe (Urk. 132 S. 16 und 21). Vorliegend geht es indessen um das Salär von D.____, und die Beklagte macht nicht geltend, dass die Klägerin dieses bei Vertragsunterzeichnung gekannt habe. Der Vertrag mit E.____ kam gerade nicht zustande, und welches die Gründe für das Angebot von Fr. 300'000.– waren, ist nicht bekannt. Der Einwand des Rechtsmissbrauchs geht daher ins Leere.

- 30 - 12. Im Ergebnis ist die Berufung gutzuheissen und die Klage abzuweisen. Das Beweisverfahren hat ergeben, dass die Aufgaben der Klägerin und von D.____ nicht gleichwertig waren und D.____ eine strategisch ausgerichtetere und damit höhere Verantwortung trug. Es kann daher dahingestellt bleiben, ob die Klägerin zunächst eine Lohndiskriminierung aufgrund des Umstandes, dass sie Nachfolgerin von D.____ auf der Position des Director Operational Excellence war, glaubhaft machen konnte (so auch die Klägerin in Urk. 139 S. 8 Rz 17). V. Das Verfahren ist kostenlos (Art. 114 lit. a ZPO). Dagegen hat die Klägerin der Beklagten für das erst- und zweitinstanzliche Verfahren eine Parteientschädigung zu bezahlen. Die Höhe der von der Vorinstanz festgesetzten Parteientschädigung von Fr. 36'360.– blieb unangefochten und erscheint angemessen. Für das Berufungsverfahren ist die Parteientschädigung in Anwendung von § 13 Abs. 1 und 2 i.V.m. § 4 Abs. 1 ZPO auf Fr. 10'000.– (inkl. 7.7 % MwSt.) festzusetzen. Es wird erkannt: 1. Die Klage wird abgewiesen. 2. Für das erst- und zweitinstanzliche Verfahren werden keine Kosten erhoben. 3. Die Klägerin wird verpflichtet, der Beklagten für das erst- und zweitinstanzliche Verfahren eine Parteientschädigung von insgesamt Fr. 46'360.– zu bezahlen. 4. Schriftliche Mitteilung an die Parteien sowie an die Vorinstanz, je gegen Empfangsschein. Nach unbenutztem Ablauf der Rechtsmittelfrist gehen die erstinstanzlichen Akten an die Vorinstanz zurück. 5. Eine Beschwerde gegen diesen Entscheid an das Bundesgericht ist innert 30 Tagen von der Zustellung an beim Schweizerischen Bundesgericht,

- 31 - 1000 Lausanne 14, einzureichen. Zulässigkeit und Form einer solchen Beschwerde richten sich nach Art. 72 ff. (Beschwerde in Zivilsachen) oder Art. 113 ff. (subsidiäre Verfassungsbeschwerde) in Verbindung mit Art. 42 des Bundesgesetzes über das Bundesgericht (BGG). Dies ist ein Endentscheid im Sinne von Art. 90 BGG. Es handelt sich um eine arbeitsrechtliche Angelegenheit (Gleichstellungsgesetz). Der Streitwert beträgt Fr. 280'229.15. Die Beschwerde an das Bundesgericht hat keine aufschiebende Wirkung. Hinsichtlich des Fristenlaufs gelten die Art. 44 ff. BGG. Zürich, 29. Oktober 2020
Obergericht des Kantons Zürich I. Zivilkammer Die Vorsitzende: Die Gerichtsschreiberin:

Dr. D. Scherrer MLaw V. Stübi versandt am: rl

Export aus OpenCaseLaw (CC0). Verbindlich ist allein der vom erlassenden Gericht veröffentlichte Originaltext. Quellen-URL siehe oben.