

# DER HR-PROFI

FEBRUAR 2019  
NEWSLETTER 02

SCHRITT-FÜR-SCHRITT-ANLEITUNGEN – UMSETZUNGSBEISPIELE – HR-KOMPETENZEN



## Liebe Leserin, lieber Leser

In der aktuellen Ausgabe geht es unter anderem um das Thema Lohn-gleichheit. Unsere Experten Marc Pieren und Loran Lampert erläutern, was sich durch die Einführung der Lohnpolizei ändert – und wie Sie als HR-Verantwortliche darauf reagieren können.

Bestehen Sie auf mehr Klarheit im Unternehmen! Auf Seite 7 erfahren Sie, weshalb es wichtig ist, auf mehr Transparenz zu bestehen, und wie

Sie die Sprache als Instrument nutzen, um die angestrebte Unternehmenskultur neu zu formen.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre!

Herzlichst Ihre

Jennifer Aellen, Senior Product Manager Bereich Personal

### IN DIESER AUSGABE:

- HR & Lohnpraxis: Lohngerechtigkeit Seite 1
- HR & Mitarbeitende: HR-Marketing Seite 5
- HR & Kompetenzen: Unternehmenskultur Seite 7
- HR & Recht: Freistellung Seite 9
- HR & Kompetenzen: Agiles Führen Seite 11

## Die Lohngleichheitspolizei ist da, aber mit Platzpatronen!

Lange Zeit hat sich der Gesetzgeber mit Massnahmen zur Erreichung der Lohn-gleichheit zwischen Frau und Mann zurückgehalten, es wurde auf Freiwilligkeit und unternehmerische Initiative gesetzt. Dies ändert sich nun: die Einführung der Schweizer Lohnpolizei wurde im Dezember 2018 beschlossen. Die Geset-zesrevision zwingt Unternehmen zur Lohngleichheitsanalyse. Nur geschossen wird dabei nicht scharf. Erfahren Sie, was auf die Unternehmen zukommt und welche Schritte das HR einleiten sollte.

### ■ Von Loran Lampart und Marc Pieren

#### Der lange Weg der Lohngleichheit

Der Grundsatz der Gleichstellung von Frauen und Männern ist seit 37 Jahren in der Bun-desverfassung verankert. Sowohl die Verfas-

sung als auch das 1996 in Kraft getretene Gleichstellungsgesetz schreiben gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit vor und verbie-ten damit Diskriminierung bei der Entlöhnung.

Der Bund setzte in Bezug auf Lohn-gleichheit lange Zeit auf freiwillige Massnahmen seitens der Unternehmen. Mehrere Initiativen zu mehr Engagement der Unternehmen für interne Lohnanalyse fruchteten jedoch nicht. Und ob-wohl die statistisch feststellbare Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern in der Schweiz seit Längerem sinkt, besteht nach wie vor ein unerklärter, potenziell diskriminierender Anteil.

Eine der wenigen aussagekräftigen Schweizer Studien aus dem Jahr 2015 zeigt hierzu Inte-ressantes: Fast 80% der daran teilnehmen-den Unternehmen gaben an, sich sicher zu sein, die Lohn-gleichheit zwischen Frauen und Männern absolut einzuhalten. Gleichzeitig hat jedoch nur knapp ein Drittel der Unternehmen bisher effektiv untersucht, ob eine Lohndiffe-renz im eigenen Unternehmen besteht.



## Lohngleichheit ist nicht gleich Lohngerechtigkeit!

Das Gesetz ist klar formuliert: «gleiche Entlohnung für gleiche oder gleichwertige Arbeit», und fordert damit innerhalb eines Unternehmens für vergleichbare Tätigkeit Lohngleichheit zwischen Frau und Mann. Lohndifferenzen sind gemäss Rechtsprechung nur dann nichtdiskriminierend, falls sie sich durch Ausbildung, Erfahrung oder zu einem geringeren Teil durch Leistung erklären lassen. Das Kriterium «vergleichbare Tätigkeit» wird dabei anhand (zumindest vermuteter) objektiver Anforderungen definiert, oftmals mittels einer Arbeitsbewertungsmethode.

Die Lohngerechtigkeit versteht sich dagegen als «gerecht (oder fair) empfundene Entlohnung gegenüber einer Vergleichsgruppe» und umfasst einerseits subjektive Aspekte aufseiten des Mitarbeitenden sowie andererseits die unternehmerische Perspektive (z.B. Wertschöpfung oder den Marktwert). Das Zusammenspiel der Unternehmenskultur und des Empfindens der Mitarbeitenden definiert hierzu die relevante Vergleichsgruppe. Lohngerechtigkeit ist damit deutlich schwieriger zu fassen und auch zu messen als Lohngleichheit.

Entsprechend ist die aktuelle Gesetzesrevision nicht überraschend und wohl auch eine Konsequenz der gesellschaftlichen Geschlechterdebatte, welche in den letzten Jahren spürbar an Wichtigkeit zugenommen hat. Der gesetzliche Anspruch auf Lohngleichheit (und nicht Lohngerechtigkeit, siehe Box) soll sich in der Schweiz damit noch stärker durchsetzen, und die Unternehmen sollen dabei in die Pflicht genommen werden; die Lohnpolizei ist somit Wirklichkeit geworden.

## Die Lohnpolizei: Unternehmen unter Zugzwang

Nach langem Ringen im Parlament ist es nun beschlossen. Alle Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitenden (Lernende werden nicht mitgezählt) sind von der Gesetzesänderung betroffen und müssen die Lohngleichheit zwischen Mann und Frau prüfen. Dies betrifft zwar rund 43% aller Beschäftigten, aber nur 0,9% aller Unternehmen in der Schweiz. Die betroffenen Unternehmen müssen nun die Einhaltung der Lohngleichheit zwischen Frau

und Mann nachweisen. Der Nachweis muss durch eine wissenschaftliche und rechtskonforme Methode erfolgen. Das Gesetz verweist selbst hierfür bereits auf das kostenlose statistische Analyseinstrument des Bundes: Logib. Grundsätzlich sind auch andere Methoden anwendbar, wobei sich Logib als einfaches und praktisches Instrument am ehesten anbietet. Das Resultat der Analyse muss durch eine Revisionsstelle geprüft werden.

Gewohnt schweizerisch entspricht das Gesetz einem Kompromiss; die Lohnpolizei wurde eingeführt, darf aber nicht scharf schiessen. Gesetzlich sind nämlich keine Sanktionen vorgeschrieben, falls ein Unternehmen die Lohngleichheitsanalyse nicht einhält. In jedem Fall müssen zumindest die Mitarbeitenden über das Resultat schriftlich informiert werden. Börsenkotierte betroffene Unternehmen müssen das Resultat darüber hinaus zwingend im Anhang des Jahresberichts publizieren. Die Kommunikationspflicht ist somit

das einzige Mittel, fehlbare Unternehmen zu «sanktionieren».

## Die gesetzlichen Bestimmungen der Lohnpolizei in Kürze

- Gilt für alle Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitenden in der Schweiz
- Zwang zur Analyse der Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern
- Analyse mit anerkannter Methodik; Instrument des Bundes (Logib) bietet sich am besten an
- Resultat muss durch eine Revisionsstelle geprüft werden
- Ergebnis muss den Mitarbeitenden kommuniziert werden; börsenkotierte Unternehmen zusätzlich Publikation im Anhang des Jahresberichts
- Die Massnahme gilt für 12 Jahre, alle 4 Jahre muss eine Analyse erfolgen

Die gesetzliche Massnahme ist auf 12 Jahre beschränkt. Unternehmen müssen alle vier Jahre eine Lohngleichheitsanalyse durchführen und kommunizieren. Kann jedoch in einer Analyse die Lohngleichheit effektiv nachgewiesen werden, entfallen die weiteren Analysen. Gleichfalls sind Unternehmen von der Analyse befreit, welche durch das eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) oder eine entsprechende kantonale Stelle im Rahmen einer Ausschreibung im öffentlichen Beschaffungswesen bereits kontrolliert wurden.

## Was kann das HR nun tun?

Eines ist klar: Lohndifferenzen zwischen Frauen und Männern sind eine Realität, und die Straussenspolitik – Kopf in den Sand – ist nicht



Institut für Rechtswissenschaft  
und Rechtspraxis  
**Universität St. Gallen**



**ZGP**  
Zürcher Gesellschaft für Personal-Management



Erweitern Sie Ihre Führungskompetenz

**CAS «Human Resources: Recht und Gesprächsführung»**

Oktober 2019 - Juni 2020, 5 Module,  
15 Präsenztage, Certificate of Advanced  
Studies IRP-HSG, 10 ECTS

Anmeldung und Information:  
irp.unisg.ch | irp@unisg.ch  
+41 71 224 2424

*«Wissen schafft Wirkung»* 





mehr akzeptabel. Das HR muss sich spätestens jetzt Gedanken machen, wie es das Thema angehen möchte, und kann sich bereits jetzt auf die kommende Lohngleichheitsanalyse vorbereiten. Es empfiehlt sich hierbei, in Etappen vorzugehen:

## a) Struktur schaffen

Jede Datenanalyse bedingt, dass Daten verfügbar sind und in einer geeigneten Form strukturiert werden können. Hierzu muss sichergestellt werden, dass neben den gängigen Mitarbeiterinformationen (z.B. Alter, Eintrittsdatum usw.) ebenfalls Angaben zur beruflichen Stellung im Unternehmen (z.B. Funktionsebene, Kaderstellung) sowie zu den Funktionsanforderungen (v.a. Ausbildungs- und Kompetenzniveau) verfügbar sind. Ohne diese Angaben ist eine aussagekräftige quantitative und/oder qualitative Analyse der Lohndaten kaum möglich. Eine analytische Funktionsbewertung ermöglicht, allfällig fehlende Informationen aufzubauen. Mit geringem Aufwand werden dabei die erwähnten Kriterien auf systematische Art und Weise pro

Funktion festgelegt, eine klare Funktionslandschaft über das Unternehmen definiert, und gleichzeitig erfolgt damit eine Schulung der Führungskräfte in HR-Entwicklungsthemen.

## b) Logib selbst durchführen

Mit gut strukturierten Mitarbeiter- und Funktionsdaten kann das HR durch Logib mit relativ geringem Aufwand eine Lohngleichheitsanalyse selbstständig durchführen.

Die Logib-Methodik hat offensichtliche Schwächen. So werden zum Beispiel wenige Einflussfaktoren berücksichtigt, die Berechnung ist daher relativ grob. Die individuellen Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeitenden werden daneben gar nicht berücksichtigt. Auch wirkt die Berücksichtigung des Dienstalters UND der theoretischen Berufserfahrung (Alter minus Ausbildungszeit) in Zeiten des technologischen Wandels etwas sehr angestaubt.

Aller Kritik zum Trotz bietet Logib jedoch auch Vorteile: Das Instrument ist kostenlos und bedingt keine Statistikkennnisse für die

Nutzung. Die Resultate geben zudem mit relativ wenig Aufwand einen Überblick über das Unternehmen; die proportionale Verteilung von Frauen über die Unternehmensebenen ist hierbei ein zentraler Einflussfaktor möglicher geschlechterbedingter Lohndifferenzen. Die Analyse kann somit zu einer bewussten Auseinandersetzung mit dem Thema und auch gerade mit der proportionalen Vertretung führen.

Logib hat nicht den Anspruch, eine geschlechtergerechte Arbeitsbewertung zu ersetzen. Es ist zudem nur eine Hilfe, aber keine alleinige Strategie für die Realisierung der Lohngleichheit zwischen Frau und Mann und insbesondere der unternehmerischen Lohngerechtigkeit. Die Details des Logib-Resultats sind zudem schwierig zu interpretieren und sollten nicht angewendet werden, um den individuellen Handlungsbedarf einzelner Mitarbeitender abzuleiten, und ebenso wenig, um mitarbeiterspezifische Gehaltsanpassungen zu planen. Dies bedarf einer detaillierteren, unternehmensspezifischen Analyse.

## Logib in Kürze

Logib ist das offizielle Instrument des Bundes zur statistisch methodischen Analyse der internen Lohngleichheit zwischen Frau und Mann. Logib versucht allfällige durchschnittliche Lohndifferenzen zwischen Frauen und Männern anhand objektiver Einflussfaktoren (Unterschiede in der persönlichen Qualifikation, der beruflichen Stellung sowie den Arbeitsplatzanforderungen) zu erklären. Die verbleibende, durch das Geschlecht erklärbare Lohndifferenz wird von Logib als diskriminierend betrachtet. Logib gibt somit ein Meta-Ergebnis zum Unternehmen als ganzem und ermöglicht, mit einer Zahl die berühmte Frage der Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern «zu beantworten». Im Rahmen von Ausschreibungen im öffentlichen Beschaffungswesen werden Unternehmen stichprobenartig mit Logib durch das EBG überprüft. Das Logib-Instrument ist online mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung abrufbar.

## c) Eigene Analysen aufbauen

Gleich wie beispielsweise für die Unternehmenskultur gibt es keinen «one fits it all»-Ansatz für Lohnanalysen. Individuelle Analysen sind somit in jedem Fall notwendig, sollte das HR identifizieren wollen, wo Handlungsbedarf besteht. Dabei müssen die Analysen nicht zwangsläufig aufwendig und komplex sein, um bereits Hinweise auf starke Lohnabweichungen aufzeigen zu können. Wichtig ist vielmehr, die Analysen fokussiert aufzubauen und gezielt Fallgruppen zu isolieren (z.B. auf Ebene der Funktion oder von Funktionsgruppen mit ähnlichen Anforderungen) und diese vertieft zu betrachten. So ergänzen und verfeinern die eigenen Analysen die eher grobe Einteilungsproblematik von Logib und setzen einen alternativen Fokus der Vergleichskriterien (Funktionsorientierung statt Ausbildungsniveau und Alter). Damit können diese eigenen Analysen ebenfalls wichtige Erkenntnisse bezüglich der Lohngerechtigkeit und nicht nur der Lohngleichheit zwischen Frau und Mann erlauben. Schlussendlich ist im unternehmerischen Kontext der HR-Betrachtungswinkel breiter anzusetzen, da für eine gerechte Vergütung nicht nur das Geschlecht, sondern auch immer stärker das Alter ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken wird.

## d) Sich überprüfen lassen

In den letzten Jahren haben sich verschiedene HR-Dienstleister auf das Thema der Lohngleichheit spezialisiert und begleiten Unternehmen in der Auseinandersetzung und Analyse der Daten und Prozesse. Auf der Webseite des EBG werden hierzu diverse anerkannte Lohngleichheitsexperten aufgelistet,

## Ausgewählte Zertifikate in der Schweiz

Fokus	Fair-ON-Pay	Fair Compensation	Equal Salary	EDGE
Lohnleichheit	•	•	•	•
Analyse mit Logib	•	•		
Logib gemäss EBG	•			
Methodik	Regressionsanalyse auf Basis der Mitarbeitendendaten (Ziel: mittlere Lohndifferenz zwischen den Geschlechtern von maximal $\pm 5\%$ )			
Lohngerechtigkeit	•	•	•	•
Quantitative Analyse	•	•	•	•
Lohnprozesse		•	•	•
Arbeitskultur			(•)	•
Chancengleichheit			•	•
Methodik	Datenanalyse	Datenanalyse und Prozessaudit	Datenanalyse, Prozessaudits und onsite Interviews	Datenanalyse, Prozessaudits und onsite Interviews
Ausstellung Zertifikat	SGS	SQS	PWC	Mercer
Firmenzielgruppe	Schweiz	Schweiz	Multinational	Multinational
Zertifikatszyklus	4 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre

## Qualitative Zusammenstellung ausgewählter Zertifikate zur Lohngleichheit und Lohngerechtigkeit (Stand Ende 2018)

welche im Rahmen der gesetzlichen Änderungen als externe Spezialisten die Lohngleichheitsanalyse begleiten können.

Unternehmen, welche sich im Markt darüber hinaus hervorheben möchten und intern oder auch extern proaktiv kommunizieren möchten, dass Lohngleichheit für sie ein wichtiges Thema ist, können sich darüber hinaus offiziell zertifizieren lassen. Die verfügbaren Testate und Zertifizierungen in der Schweiz erfüllen dabei unterschiedliche Zielsetzungen. So umfasst zum Beispiel «Fair-ON-Pay» einen relativ schlanken und gezielten Prozess, welcher Lohngleichheit gemäss EBG-Kriterien analysiert und dank einer Zusatzanalyse den Handlungsbedarf in Bezug auf Lohngerechtigkeit identifiziert. Im Gegenzug umfasst «EDGE» einen holistischen und umfangreichen Ansatz, der Lohngleichheit sowie Lohngerechtigkeit analysiert, aber auch Chancengleichheit, Prozesse und Regelungen detailliert untersucht. Je nach Zertifizierungsverfahren werden dabei unterschiedliche Stakeholdergruppen in den Prozess integriert.

## Way Forward

Mit der gesetzlichen Änderung werden Unternehmen wohl kaum noch einen Bogen um das offizielle Instrument des Bundes machen können. Auch wenn das Instrument nicht die alleinige Lösung für die Lohngleichheit ist, es ist das Ende der Straussenpolitik und repräsentiert die Bürste, mit der der Sand aus den Haaren gefegt werden kann. Es bildet eine Grundlage für eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema der gerechten Vergütung, und es erfüllt die gesetzlichen Erfordernisse der neuen Schweizer Lohnpolizei.

## AUTOREN



**Loran Lampart** und **Marc Pieren** sind langjährige Vergütungsberater und begleiten mit ihrem Unternehmen Comp-On AG Unternehmen in der Etablierung fairer und nachhaltiger Vergütungssysteme. Sie führen im Namen des EBG als anerkannte Lohngleichheitsexperten Stichprobenkontrollen bei Unternehmen durch und haben zusammen mit dem Zertifizierungsunternehmen SGS das Label Fair-ON-Pay entwickelt.

