

DIE LOHNGLEICHHEIT IN DER SCHWEIZ: MISSVERSTÄNDNISSE UND STOLPERSTEINE

Auf dem Weg zu einem besseren Verständnis und aktiveren Umgang mit der Lohngleichheit

Die jüngste Revision des Schweizer Gleichstellungsgesetzes führt für grössere Unternehmen eine Lohngleichheitsanalysepflicht ein und bringt das Thema Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern rund ein Jahr nach dem Frauenstreik 2019 erneut auf das Parkett. In der Unternehmenspraxis gibt es nach wie vor Unklarheiten. Dieser Beitrag fasst einige Missverständnisse und häufige Stolpersteine zusammen.

1. FALSCHES VERSTÄNDNIS DES BEGRIFFS?

Die häufige Aussage, dass Lohngleichheit für ein Unternehmen nicht erstrebenswert sei, weil es den Markt nicht berücksichtige, zeigt bereits auf, dass der Begriff selbst erklärungsbedürftig ist. So werden Lohngleichheit und Lohngerechtigkeit nach wie vor – auch von vielen HR-Fachkräften – oft verwechselt. Eine Differenzierung ist insbesondere für den unternehmerischen Kontext wichtig: während die Lohngleichheit auf die objektive, rechtliche Perspektive fokussiert, stützt sich die Lohngerechtigkeit auch auf subjektive Elemente und Werte ab.

1.1 Lohngleichheit: die rechtliche Perspektive. Der Grundsatz der Lohngleichheit für Frau und Mann ist in der Bundesverfassung (Art. 8 Abs. 3 BV) verankert und im Gleichstellungsgesetz (Art. 3 Abs. 2 GLG) präzisiert. Gleiche aber auch gleichwertige Arbeit muss gemäss den gesetzlichen Bestimmungen für beide Geschlechter gleich entlohnt werden (Lohndiskriminierungsverbot).

«Gleichwertige Arbeit» wird dabei anhand objektiver Anforderungen definiert, in der Regel mittels einer Arbeitsbewertungsmethode, um die Funktionen im betrieblichen Kontext vergleichbar zu machen. Dies kann dazu führen, dass auch unterschiedliche Funktionen in einem Unternehmen bei Gleichwertigkeit der Tätigkeit gleich bezahlt werden müssen.

Eine Lohnungleichheit ist dabei gemäss Rechtsprechung nur dann nicht diskriminierend, wenn sich diese durch objektive Faktoren erklären lässt. Nicht erklärbare Lohndifferenzen entsprechen damit einer Lohndiskriminierung und sind potenziell einklagbar. Mit wenigen Ausnahmen [1] beschränkt sich der rechtliche Begriff der Lohngleichheit auf die betriebsinterne Ebene und somit auf die Löhne innerhalb eines Unternehmens. Betriebsinterne Lohndifferenzen aufgrund von externen Marktgegebenheiten sind nur in wenigen Situationen und zeitlich stark eingeschränkt überhaupt zulässig.

1.2 Lohngerechtigkeit: die unternehmerische Perspektive. Lohngerechtigkeit kann als «gerecht» (oder fair) empfundene Entlohnung gegenüber einer Vergleichsgruppe verstanden werden. Ob zwei Situationen somit als zueinander gleich oder ungleich bewertet werden, hängt von den zugrunde gelegten Wertmassstäben ab. Für die Lohngerechtigkeit ziehen Unternehmen oft mehrere Wertmassstäbe heran, welche teilweise auch gegeneinander wirken können. Die *Tabelle* zeigt häufig eingesetzte Wertmassstäbe von Unternehmen im Kontext der Lohngerechtigkeit.

In der *Tabelle* zeigt sich eindeutig, dass die Lohngerechtigkeit einerseits subjektive Aspekte vonseiten des Mitarbeitenden enthält (z. B. individuelles Sozial- und Verteilungsverständnis) und andererseits die unternehmerische Perspektive berücksichtigt (z. B. Wertschöpfung oder Marktwert).



LORAN LAMPART,
MASTER OF ARTS,
UNIVERSITÄT ZÜRICH,
FOUNDING PARTNER,
COMP-ON,
HR SOLUTIONS



MARC PIEREN, LIC.
PSYCHOLOGIE, UNIVERSITÄT
GENÈVE, FOUNDING
PARTNER, COMP-ON, HR
SOLUTIONS

Das Zusammenspiel der Unternehmenskultur und des Empfindens der Mitarbeitenden definiert schlussendlich die relevante, subjektive Vergleichsgruppe. Ob innerhalb der Vergleichsgruppe ein Lohnunterschied als «gerecht» oder «ungerecht» wahrgenommen wird, hängt davon ab, ob ein berücksichtigter Wertemasstab die Differenz rechtfertigt. So kann z. B. eine Fokussierung auf die Leistungsgerechtigkeit dazu führen, dass grössere Lohndifferenzen als fair empfunden werden. Da die Kriterien zur Wahrnehmung der Lohngerechtigkeit individuell sind, ist eine Quantifizierung schwieriger zu fassen als bei der objektiven, rechtlichen Lohngleichheitsthematik.

1.3 Umgang mit dem Spannungsfeld. Somit wird klar: Beide Begriffe sind relevant und müssen vom Unternehmen in der Lohnfestlegung berücksichtigt werden. Je nach eingesetzten Wertemasstäben ergeben sich dabei zwischen der rechtlichen und der unternehmerischen Sicht mehr oder weniger Spannungsfelder, die ausbalanciert werden müssen. Ein starker Fokus auf die Marktgerechtigkeit kann für ein Unternehmen wichtig sein. Parallel dazu bleibt die Berücksichtigung der rechtlichen Lohngleichheit als gesetzliche Pflicht bestehen.

2. BRAUCHT ES STAATLICHE MASSNAHMEN?

Der Grundsatz der Lohngleichheit von Frauen und Männern ist bereits seit 1981 in der Bundesverfassung und seit 1996 zusätzlich im Gleichstellungsgesetz verankert. Lohndiskriminierungen auf Grund des Geschlechts sind damit für Arbeitnehmende seit längerem rechtlich einklagbar. Darüber hinaus setzte die Schweiz in Bezug auf die Lohngleichheit in der Privatwirtschaft jedoch lange auf freiwillige Massnahmen. Mehrere Initiativen der Behörden für ein freiwilliges Engagement der Unternehmen zur Umsetzung von Lohngleichheitsanalysen fruchteten jedoch nicht.

Und obwohl die vom Bundesamt für Statistik regelmässig veröffentlichte statistisch feststellbare Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern in der Schweiz seit längerem sinkt, besteht nach wie vor ein unerklärter, diskriminierender Anteil zuungunsten der Frauen.

Zwei aussagekräftige Schweizer Studien aus dem Jahr 2015 [2] zeigen hierzu Interessantes: Fast 80% der an der Studie teilnehmenden Unternehmen gaben an, sicher zu sein, die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern einzuhalten. Gleichzeitig haben jedoch nur knapp ein Drittel der befragten Unternehmen bisher effektiv untersucht, ob eine Lohndifferenz zwischen ihren Mitarbeitenden besteht. In dieser Hinsicht ist die aktuelle Gesetzesrevision nicht überraschend und stellt eine logische Konsequenz der Erkenntnis dar, dass der bisherige Weg der Eigenverantwortung bei weitem nicht von allen Unternehmen genügend konsequent angegangen wurde. Zusätzlich hat wohl auch das spürbare Erstarken der gesellschaftlichen Geschlechterdebatte in den letzten Jahren diesen politischen Entscheid unterstützt.

3. ZU UMFANGREICHE GESETZESPFLICHT?

Mit der jüngsten Revision des Gleichstellungsgesetzes müssen sich Unternehmen (resp. der Arbeitgeber/-in) mit 100 oder

Tabelle: **MASSTÄBE FÜR LOHNGERECHTIGKEIT IN UNTERNEHMEN**

Wertmasstab	Massgebender Fokus für den Lohn
Sozialgerechtigkeit	Gegebenheiten in der Funktion sowie in der Person
Anforderungsgerechtigkeit	Schwierigkeitsgrad und Belastung der Arbeit
Qualifikationsgerechtigkeit	Theoretisches Arbeitsvermögen/Potenzial der Person
Leistungsgerechtigkeit	Erbrachte Arbeitsleistung und das Leistungsverhalten
Marktgerechtigkeit	«Preis der Funktion» auf dem Arbeitsmarkt
Verteilungsgerechtigkeit	Anerkennung des Beitrags zum Unternehmenswert

mehr Arbeitnehmenden vertieft mit der Lohngleichheit auseinandersetzen und drei Schritte umsetzen:

1. Durchführung einer betriebsinternen Lohngleichheitsanalyse mit einer wissenschaftlichen und rechtskonformen Methode bis spätestens Ende Juni 2021.
2. Überprüfung dieser Lohngleichheitsanalyse durch eine unabhängige Stelle innert einem Jahr nach der Analyse. Hierzu kann gewählt werden zwischen einem Revisionsunternehmen mit einer Zulassung nach dem Revisionsaufsichtsgesetz, einer Organisation nach Art. 7 GlG oder einer Arbeitnehmervertretung nach Mitwirkungsgesetz.
3. Kommunikation an die Arbeitnehmenden zur Analyse sowie Information im Jahresbericht bei börsennotierten Unternehmen innerhalb eines Jahres nach Abschluss der Überprüfung.

Wird die Lohngleichheit eingehalten und ist die Überprüfung erfolgreich, entfällt die Pflicht zu weiteren Lohngleichheitsanalysen in der Zukunft. Nur im Fall einer Nichteinhaltung der Lohngleichheit ist das Unternehmen in vier Jahren zu einer erneuten Durchführung der obigen Schritte 1 bis 3 verpflichtet.

Daneben ist zusätzlich festzuhalten, dass keinerlei rechtliche Sanktionen bestehen, sollte ein Unternehmen die Lohngleichheitsanalyse nicht oder nicht korrekt ausführen.

4. FEHLENDE MITTEL FÜR EINE ANALYSE?

Gleich wie bspw. für die Unternehmenskultur gibt es keinen «One size fits all»-Ansatz für Lohn(gleichheits)analysen. Massgeschneiderte Analysen sind somit in jedem Fall notwendig, sollte das HR identifizieren wollen, wo im Unternehmen Handlungsbedarf besteht. Dabei müssen die Analysen nicht zwangsläufig aufwendig und komplex sein. Starke Lohnabweichungen werden auch durch einfache Analysen identifiziert. 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 eigene Zusatzanalysen die oft komplexen, statistischen Lohnungleichheitsanalysen und setzen einen alternativen Fokus der Vergleichskriterien (z. B. Fokus auf Funktion anstatt auf das Alter oder die Ausbildung). Zudem erlauben sie damit auch wichtige Erkenntnisse bezüglich der Lohngerechtigkeit – und nicht nur der Lohnungleichheit zwischen Frau und Mann. Dies weil im unternehmerischen Kontext der HR-Betrachtungswinkel auf den Lohn breiter anzusetzen ist als nur auf das Geschlecht; eine übermässige dienstalter- oder altersbasierte Entlohnung wird bspw. immer weniger akzeptiert und muss aktiv beobachtet werden.

Daneben steht Logib als offizielles Instrument des Bundes zur statistisch methodischen Analyse der Lohnungleichheit zwischen Frau und Mann zur freien Verfügung. Logib versucht allfällige Lohndifferenzen zwischen Frauen und Männern anhand objektiver Einflussfaktoren (Unterschiede in persönlicher Qualifikation, der beruflichen Stellung und den Arbeitsplatzanforderungen) in einem statistischen Modell zu erklären. Logib ist wissenschaftlich, rechtskonform und es bestehen transparente und klare Richtlinien für dessen Anwendung. Das Instrument sowie eine ausführliche Schritt-für-Schritt-Anleitung sind online kostenlos abrufbar [3].

5. STOLPERSTEIN STATISTISCHE ANALYSE?

Die Stolpersteine in der Anwendung einer statistischen Lohnungleichheitsanalyse sind unterschiedlich. Weil Logib sehr häufig und quer durch verschiedenste Branchen und Unternehmensgrössen genutzt wird, werden einige der häufigsten Stolpersteine nachfolgend erläutert.

5.1 Relevante Bestandteile des Lohns. Die neue gesetzliche Bestimmung fordert, dass die Methode der durchgeführten Lohnungleichheitsanalyse rechtskonform ist. Dies führt dazu, dass sich jedes Unternehmen vertieft mit den zu berücksichtigenden Lohnbestandteilen auseinandersetzen muss. Trotz ausführlicher Logib-Anleitung besteht hier ein gewisser Interpretationsspielraum, und die Festlegung des rechtlich korrekten Lohns im Sinne der Lohnungleichheitsanalyse erweist sich für einige Unternehmen als äusserst anspruchsvoll. In der Praxis zeigt sich zudem, dass in vielen Konstellationen eine vereinfachte, nicht gesetzeskonforme Analyse mit einer reinen Berücksichtigung des Grundlohns sowie der variablen Lohnbestandteile unter Ausklammerung von Zulagen und anderen Sonderzahlungen die gleiche Hauptaussage zur Lohnungleichheit erreichen würde.

Nach der Definition der relevanten Lohnbestandteile muss sichergestellt werden, dass alle Beträge pro Mitarbeitenden kohärent sind, sodass die auf Vollzeit standardisierten Beträge aller Mitarbeitenden vergleichbar sind. Payrollauszüge mit Korrekturbuchungen, schwankende Beschäftigungsgrade und/oder unbezahlter Urlaub unter dem Jahr oder auch eine Ausrichtung von Kopfprämien sind typische Beispiele, welche manuell korrigiert werden müssen, damit die Analyse korrekt durchgeführt wird. Diese Korrekturen können sehr anspruchsvoll sein und zu grossem Mehraufwand führen.

5.2 Fehlende Struktur in den Unternehmen. 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.

Die Praxis zeigt, dass viele Unternehmen nicht über eine systematische Funktionslandschaft und -struktur verfügen. Somit bedingt gerade die von Logib geforderte Differenzierung der Mitarbeitenden über das Kompetenzniveau (4 Abstufungen) und über die berufliche Stellung (5 Abstufungen) oftmals eine qualitative, manuelle Einschätzung mit einem gewissen Interpretationsbedarf. Je einheitlicher und klarer die Funktionslandschaft mit Ebenen, Graden oder Rängen strukturiert ist, desto einfacher gestalten sich danach die notwendigen Zuordnungen.

5.3 Missverständnis von Statistik. Logib ist eine statistische Regressionsanalyse. Im Gegensatz zu einfacher deskriptiver Statistik bedingt diese Art von Analyse eine Einlesezeit und basale Statistikkenntnisse, welche in der Praxis bei weitem nicht in allen Unternehmen an den richtigen Stellen vorhanden sind. Ohne diese Kenntnisse kann das Logib-Resultat schnell falsch verstanden werden. Oftmals wird fälschlicherweise interpretiert, dass eine allfällig resultierende Lohndifferenz zwischen den Geschlechtern – in Logib als Prozentwert angegeben – bedeutet, dass jede Frau (oder Mann je nach Ergebnis) um diesen Prozentwert tiefer vergütet werde. Das Logib-Ergebnis gibt jedoch nur einen Durchschnittswert für das Unternehmen als Ganzes wieder. Es ist somit kein Rückschluss auf eine individuelle Lohn(un)gleichheit möglich. Es ist wichtig zu verstehen, dass die statistische Lohnungleichheitsanalyse nur die Frage beantwortet, ob das Unternehmen als Ganzes die Lohnungleichheit einhält oder nicht.

Ebenfalls nicht intuitiv zu verstehen sind Fälle, in welchem die Lohnungleichheit aus statistischer Perspektive eingehalten sind, obschon das Resultat als Wert über der von Logib definierten Toleranzschwelle von 5 % liegt.

Fehlendes Verständnis kann somit zu einem gewissen Misstrauen gegenüber der Methode führen und auch negative Auswirkungen auf die Kommunikation haben.

5.4 Spezielle Konstellationen. Jeder Analyseansatz, der für unterschiedlichste Unternehmen ausgelegt ist, muss zu einem gewissen Grad verallgemeinert werden. Entsprechend kann auch Logib als generisches Analysemodell nicht jede Spezialkonstellationen jedes Unternehmens abdecken. Es bestehen daher in der Praxis effektiv wenige Ausnahmesituationen, in denen die Struktur des Unternehmens nicht gebührend berücksichtigt werden kann und Logib wie auch andere generische Analysemethoden zu irreführenden Resultaten gelangen. I. d. R. können hier nur massgeschneiderte Analyseansätze zufriedenstellende Resultate hervorbringen.

6. OPPORTUNITÄT FÜR UNTERNEHMEN?

Obschon keine rechtlichen Sanktionen bestehen, wenn die Lohngleichheitsanalyse falsch oder gar nicht durchgeführt wird, steigt der gesellschaftliche Druck auf Unternehmen spürbar an, die Gleichbehandlung von Frau und Mann proaktiv anzugehen, insbesondere bezüglich Lohngleichheit. So verlangen neben dem Bund und gewissen Kantonen vermehrt auch private Unternehmen von ihren Zulieferern einen Nachweis der Einhaltung der betrieblichen Lohngleichheit.

In den letzten Jahren haben sich verschiedene HR-Dienstleister auf das Thema der Lohngleichheit spezialisiert und begleiten Unternehmen in der Aufbereitung und Analyse der Daten und Prozesse. Unternehmen, welche sich im Markt hervorheben und proaktiv kommunizieren möchten, dass Lohngleichheit für sie ein wichtiges Thema ist, können sich extern testieren oder zertifizieren lassen. Für Unternehmen besteht somit die Möglichkeit, ihren Mitarbeitenden, Kun-

den und Stakeholdern ein starkes Signal ihres Engagements für die Gerechtigkeit zu geben und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Die verfügbaren Testate und Zertifikate in der Schweiz erfüllen dabei unterschiedliche Zielsetzungen. So umfasst zum Beispiel das Zertifikat «Fair-ON-Pay» einen relativ schlanken und gezielten Prozess, welcher die betriebliche Lohngleichheit zwischen Frau und Mann gemäss Vorgaben des Eidg. Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) gesetzeskonform analysiert. Anerkannte Lohngleichheitsexperten führen die gesamte Auf- und Verarbeitung der Daten für das Unternehmen durch. Und dank einer Zusatzanalyse wird zusätzlich der Handlungsbedarf in Bezug auf interne Lohngerechtigkeit identifiziert. In Zusammenarbeit mit dem weltweiten Qualitätsprüfer SGS wird bei Einhaltung der Vorgaben ein vier Jahre gültiges Zertifikat ausgestellt, welches als glaubwürdiges Engagement und Employer Branding genutzt werden kann. ■

Fussnoten: 1) Besteht ein Gesamtarbeitsvertrag mit einheitlich festgelegten Bewertungskriterien für die Bestimmung der Gleichwertigkeit sind in gewissen Situationen auch Vergleiche innerhalb einer Branche möglich. 2) Siehe hierzu: M.I.S. Trend.

Enquête auprès des entreprises romandes concernant l'égalité salariale entre hommes et femmes. Enquête réalisée pour le Centre Patronal, 2015 sowie Felfe C./Trageser J.&Iten R., Étude des analyses appliquées par la Confédération pour évaluer l'égalité

des salaires entre femmes et hommes, 2015. 3) Siehe hierzu: <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/logib.html>.