

Debatte

Lohntransparenz – notwendig oder übers Ziel hinausgeschossen?

Was wäre, wenn jede*r im Unternehmen wüsste, wie viel die anderen verdienen? Würde dies die Arbeitszufriedenheit erhöhen? Oder gäbe es mehr Neid? Stiegen die Lohnforderungen, oder fänden endlich Lohngespräche auf Augenhöhe statt? Über die Vor- und Nachteile von Lohntransparenz debattieren Brigitte Hartmann, Marc Pieren und Yvonne Saner.

«Der Vergleich untereinander kann Neid schüren»



Brigitte Hartmann

Es ist verständlich, dass Menschen Einblicke in Löhne haben wollen. Aber: Wie weit soll Lohntransparenz gehen? Sollen künftig die Löhne der bereits angestellten Mitarbeitenden offengelegt werden? Wo bleiben die Privatsphäre und der Schutz von Daten? Macht es die Menschheit glücklicher? Ich meine: NEIN. Der Vergleich untereinander kann Neid und Missgunst schüren. Und Geringverdienern kann es aufs Gemüt schlagen.

Ich halte dagegen: Der Lohn ist doch hoffentlich nicht alles, oder? Das Gesamtpaket muss stimmen! Mit der Veröffentlichung der Löhne erhalten Firmen, die keine Höchstlöhne zahlen können, unter Umständen zu wenig Chancen, ihre anderen Vorzüge hervorzuheben. Ich befürchte, dass attraktive Arbeitsbedingungen und eine sympathische Kultur dabei in den Hintergrund treten. Und: Auch Lohnnebenleistungen gehen unter, wie Krankentagegeldversicherungen, Zusatzleistungen in die Pensionskasse etc. Machen wir es uns nicht zu einfach mit der Lohntransparenz?

Und: Für Löhne braucht es mehr Wissen. Unternehmen versuchen, für einen fairen Lohn verschiedene, auch individuelle Komponenten zu berücksichtigen, und HR-Abteilungen verwenden dafür Lohn-Tools sowie interne und externe Vergleiche. Beim Trend, die Löhne in Stelleninseraten zu veröffentlichen, be-

hilft man sich mit Lohnspannen. Zudem kann man heutzutage die Stellen nicht immer so besetzen, wie sie ausgeschrieben sind. Es braucht dann eine gewisse Flexibilität beim Lohnangebot.

Lohntransparenz kann dazu führen, dass die Löhne von Unternehmen gleicher gemacht werden, als vielen lieb ist, und nur noch wenig Differenzierung stattfindet. Vielleicht mag das in Betrieben mit ähnlichen Berufsgruppen funktionieren.

Aber worum dreht sich die Diskussion eigentlich? Es geht um das Bedürfnis nach Fairness und Lohngerechtigkeit. Doch den absolut gerechten Lohn für alle gibt es nicht. Jede*r versteht etwas anderes darunter. Ist es gerecht, individuelle Leistung zu berücksichtigen? Oder Diplome? Oder Arbeitsanforderungen? Oder Familienpflichten, Alter oder Erfahrungen? «Gleicher Lohn für gleiche Arbeit» ist ein Grundsatz, an den wir uns im HR schon immer gehalten haben. Lohngleichheit zwischen Männern und Frauen wird kontrolliert. In verschiedenen Ländern, wie auch in der Schweiz, finden regelmässige Analysen statt. Das ist gut so! Ich denke, es ist wichtiger, dass Unternehmen Auskunft darüber geben können, WIE das jeweilige Lohnsystem funktioniert, anstatt WIE VIEL im Einzelnen gezahlt wird.

Und zuletzt steht es jeder Person frei, die Kollegin oder den Kollegen nach dem Lohn zu fragen, wenn man sich unbedingt vergleichen möchte und diese*r ihn transparent machen möchte.

Brigitte Hartmann ist dipl. Betriebswirtin mit 15 Jahren HR-Erfahrung in beratenden und leitenden Positionen. Sie hat Weiterbildungen in Coaching, Consulting und im strategischen Management absolviert.

«Die proaktive Lohntransparenz ist in der Praxis in vielen Fällen wenig zielführend»



Marc Pieren

Diskussionen um Lohntransparenz nehmen spürbar zu. Doch ob Transparenz eine Notwendigkeit ist oder gelegentlich auch über das Ziel hinausgeschossen kann, lässt sich nicht pauschal beantworten. Vielmehr kommt es auf den Kontext an.

Lohntransparenz kann zweifellos Vorteile mit sich bringen. So ermöglicht sie Arbeitnehmenden, die Lohnstruk-

turen ihres Unternehmens besser zu verstehen und ihre eigene Entlohnung einzuordnen. Dies kann Mitarbeitendenzufriedenheit sowie -bindung steigern. Gleichzeitig kann sie Gleichberechtigung und Diversität steigern, indem sie Diskriminierung und Ungleichbehandlung in der Entlohnung aufdecken kann.

Doch die Wirksamkeit der Lohntransparenz hängt von zwei entscheidenden Faktoren ab: dem bestehenden Lohnsystem im Unternehmen und der Organisationsstruktur selbst. Zentrale Voraussetzung ist, dass ein Unternehmen eine formale Lohnstruktur (Lohnsystem) hat. Dabei muss die Entlohnung nach klar



Führt die Lohntransparenz zu mehr Neid bei den Mitarbeitenden? Oder fördert sie das Vertrauen ins Unternehmen?

definierten Kriterien wie Erfahrung, Qualifikationen und Leistung erfolgen. Zudem bedingt es ein einheitliches Raster, das Vergleichbarkeit nachvollziehbar regelt.

Auch der Begriff *Transparenz* kann unterschiedlich ausgelegt werden. So differenziere ich «proaktive» und «reaktive» Lohntransparenz. Proaktive Transparenz bedeutet, dass die Lohninformationen ohne Einschränkungen offengelegt werden – ohne Zusatzinformationen. Reaktive Transparenz hingegen meint, dass Lohninformationen auf Anfrage offengelegt werden – inkl. Erklärungen zum notwendigen Kontext seitens HR-Team. Dadurch können Missverständnisse und willkürliche Interpretationen reduziert werden.

Die Wahl zwischen proaktiver und reaktiver Transparenz ist somit abhängig vom Unternehmen. In Organisationen mit klarer (Lohn-)Struktur kann proaktive Transparenz durchaus förderlich sein. In weniger strukturierten Umgebungen kann reaktive Transparenz helfen, die Informationen sinnvoll zu vermitteln. Entgegen einer allgemeinen Annahme ist jedoch die Mehrheit

der Unternehmen in der Schweiz weder klar strukturiert, noch leben sie ein systematisches Lohnsystem und -raster. Somit ist die proaktive Lohntransparenz in der Praxis in vielen Fällen wenig zielführend.

Damit ist die Frage, ob Lohntransparenz eine Notwendigkeit oder ein Überschreiten des Ziels darstellt, komplex. Es hängt von mehreren Faktoren ab; einschliesslich des Lohnsystems, der Organisationsstruktur sowie der gewählten Art der Transparenz. Unternehmen sollten sorgfältig abwägen, wie sie Lohntransparenz am besten umsetzen können, um die Vorteile zu maximieren und mögliche Nachteile zu minimieren. Letztendlich geht es darum, eine Balance zu finden, die den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens sowie der Mitarbeitenden gerecht wird.

Marc Pieren ist Founding Partner von Comp-On AG und Board Member der Fair-ON-Pay Association. Er begleitet Unternehmen in der Einführung von Lohnkonzepten und zertifiziert Unternehmen, welche die Lohngleichheit zwischen Frau und Mann einhalten.

«Transparenz fördert das Vertrauen in die Unternehmung»



Yvonne Saner

Als junge Arbeitnehmerin war ich vor vielen Jahren selbst in der Situation, dass ich nach dem Austritt erfahren habe, dass ich für meine Funktion deutlich zu tief bezahlt wurde. Ich kannte damals weder meine konkrete Funktionsbezeichnung noch die damit verbundenen Vergütungselemente. Für mich zählte primär, dass ich ausreichend verdiente, um meinen Lebensunterhalt zu finanzieren, und dass mir meine Arbeit Freude bereitete. Da ich den monetären Wert meiner Arbeit nicht kannte, bat ich meine Vorgesetzten nie um eine Lohnerhöhung – und mein Gehalt blieb unverändert.

Transparenz fördert das Vertrauen

Unseren Helsana-Mitarbeitenden soll das nicht passieren. Lohnfairness ist uns sehr wichtig und wird aktiv immer wieder geprüft und vorangetrieben. Was spricht dagegen, direkt offenzulegen, wie viel wir für jede Funktion bezahlen? Wir haben nichts zu verstecken und können guten Gewissens hinter unserem Vergütungssystem stehen. Mitarbeitende sollen verstehen, wie die Funktionen und Lohnbänder definiert werden und wie ihr individuelles Salär zustande kommt. Dies schafft Transparenz und fördert das Vertrauen in die Unternehmung. Deshalb sehen Helsana-Mitarbeitende seit 2023 sämtliche Informationen wie Aufgaben, Anforderungen und Lohnband aller verfügbaren Funktionen.

Unmut vorbeugen

Ich habe meinen Lohn damals beim früheren Arbeitgeber nicht gross hinterfragt. Heutzutage ist dies allerdings für viele Mitarbeitende ein Thema, und sie beschäftigen sich mit der Frage, ob sie fair bezahlt werden und wie viel andere in ihrem Job verdienen. Wer den monetären Wert der eigenen Arbeit nicht kennt, tendiert zu Spekulationen. Solche Mutmassungen können sehr viel Raum und Energie in Anspruch nehmen und sind nicht förderlich für ein gesundes Arbeitsklima. Kennen alle Mitarbeitenden ihre aktuelle Funktion, die damit verbundenen Anforderungen und das dazugehörige Salärband, fallen falsche Mutmassungen schon von Beginn an weg.

Sind Lohngespräche für die Vorgesetzten anspruchsvoller, wenn die Mitarbeitenden das Salärband kennen? Matchentscheidend ist, dass die Vorgesetzten den Lohn plausibel und nachvollziehbar erörtern können. Gerade bei Mitarbeitenden, die sich im unteren Bereich des Bandes bewegen, sind Erläuterungen zur individuellen Situation in Bezug auf die ausgeübte Funktion und zu notwendigen Weiterentwicklungsschritten hilfreich und schaffen ein gemeinsames Verständnis der Zukunftsaussichten. Wenn beide Seiten denselben Informationsstand haben, finden Lohngespräche auf Augenhöhe statt und sind dadurch klar fairer.

Yvonne Saner ist seit über zehn Jahren im Bereich Compensation tätig und ist seit Ende 2022 bei Helsana Versicherungen AG für den Bereich Compensation & Benefits verantwortlich.