

## Lohntransparenz

# Bröckelndes Tabu

Über den Lohn spricht man nicht. Dieses Denken ist heute noch verbreitet, wird aber langsam verdrängt von einer neuen Bewegung, die mehr Transparenz fordert. Eigenständige Mitarbeitende haben ein Recht auf klare und faire Systeme, die nicht verdeckt werden müssen.

Von Dorothea Brunner

In der Schweiz ist der Lohn nach wie vor ein Tabuthema. Einige Arbeitsverträge enthalten sogar sogenannte Verschwiegenheitsklauseln, die den Mitarbeitenden verbieten, über den eigenen Lohn zu sprechen. Dennoch bleibt der Lohn ein Dauerthema, das uns beschäftigt – in der Politik, im Unternehmen und im Privatbereich.

## Lohnvergleich

Wir haben stets das Bedürfnis – so zeigt es der Alltag und beweisen auch die Theorie und die Empirie –, uns mit anderen zu vergleichen. Nicht unser absoluter, sondern der relative Lohn ist entscheidend, ob wir mit unserem Lohn zufrieden sind oder nicht.

Dabei orientieren wir uns einerseits an unseren eigenen Erwartungen – wir vergleichen unseren aktuellen Lohn mit dem bisherigen Lohn –, andererseits an einem Referenzpunkt. Wie wählen wir unseren Referenzpunkt aus? Ob der Vergleich nach oben (direkte Vorgesetzte, Geschäftsleitung) oder unten stattfindet oder wir uns auf der gleichen Ebene mit unseren Peers messen, sowie ob es einzelne Referenzpersonen oder eher Referenzgruppen sind – darüber bestehen widersprüchliche Annahmen. Ebenfalls bleibt umstritten, ob die Vergleiche eher innerhalb oder ausserhalb des eigenen Unternehmens gemacht werden.

## Lohnkenntnisse durch ...

Im Zusammenhang mit dem Lohnvergleich zu Referenzpersonen oder -gruppen stellt sich die Frage: Wie viel wissen wir denn überhaupt über die Löhne unserer Kollegen und unserer Vorgesetzten? Haben wir haltbare Vergleichsmöglichkeiten oder beruht der Vergleich auf nicht

stichhaltigen Annahmen und allenfalls einem grundsätzlichen, diffusen Ungerechtigkeitsempfinden?

## ... gesetzliche Vorgaben

Allgemein ist die Transparenz über Löhne auf Ebene Geschäftsleitung und Verwaltungsrat in den letzten Jahren erheblich grösser geworden, seit im Jahr 2002 die Schweizer Börse die «Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance» eingeführt hat. Aufgrund der Änderungen des Obligationsrechts im Jahr 2007 sind die Unternehmen gar verpflichtet, die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie des höchstbezahlten Mitglieds der Geschäftsleitung offenzulegen.

## ... informelle soziale Kommunikation

Um Kenntnisse über die Löhne von Referenzpersonen oder -gruppen zu erlangen, nutzen wir auch Informationsquellen auf informellem Weg, im Austausch mit Freunden und Verwandten. Gerade bei der jüngeren Generation scheint der Wunsch nach mehr Transparenz stärker zu werden und so auch die Offenheit, über den eigenen Lohn zu sprechen, grösser.

## ... elektronische Tools

Nebst den privaten Informationsquellen mehren sich sogenannte Lohnrechner im Internet, in welche der eigene Lohn mit Zusatzangaben über Position, Branche etc. eingegeben und mit anderen, möglichst gleichwertigen, Positionen verglichen wird. Dies bietet die Möglichkeit, anonym den Lohn zu thematisieren und gleichzeitig an Informationen zu gelangen. Ob mit den eingegebenen Kriterien tatsächlich eine effektive Vergleichbarkeit gegeben ist, bleibt allerdings fraglich.



Der Lohn ist in der Schweiz nach wie vor ein Tabuthema.

## ... offene Kommunikation

Die Tendenz steigt auch in der Schweiz, dass der Lohn nicht erst in der letzten Gesprächsrunde des Rekrutierungsprozesses auf den Tisch kommt, sondern bereits vor dem ersten Treffen angesprochen wird. Meist wird entweder von der Seite der Stellensuchenden eine Lohnvorstellung angefordert oder es wird bereits im Stelleninserat ein Lohnband offengelegt.

## Transparenz in den Unternehmen

Weiter mehren sich in den letzten Jahren Beispiele von Unternehmen, welche ihre Löhne bewusst offenlegen. Dabei handelt es sich vor allem um Start-ups und Organisationen im Sozialbereich, aber auch in öffentlichen Verwaltungen ist durch ein klar definiertes System mit abgesteckten Lohnbändern eine hohe Transparenz gegeben.

Viele Grossunternehmen verwenden ebenfalls ein Grading-System, welches mehr oder weniger transparent und einheitlich ist. Oft heisst die Anwendung eines Grading-Systems, d.h. die Einstufung der Funktionen, allerdings nicht unbedingt, dass dieses auch systematisch mit dem Lohnsystem verlinkt ist.

## Löhne offenlegen oder nicht?

Nun werden immer mehr Stimmen laut, die Lohntransparenz zu vergrössern. Die Idee: Mehr Transparenz soll zu mehr Gerechtigkeit führen, und in der Folge die Lohnunterschiede zwischen den Hierarchieebenen und zwischen den Geschlechtern verringern.

In der Diskussion dazu fehlt allerdings eine wichtige Differenzierung, was denn Transparenz bedeutet und in welchem Ausmass sie Sinn macht. Sprechen wir von einer generellen Transparenz von Löhnen über Unternehmen und Funktionen hinweg (summarische Lohntransparenz), von der Transparenz über das im Unternehmen angewandte Lohnsystem (Lohnsystemtransparenz) oder gar über die Transparenz der Löhne auf Mitarbeiterebene (individuelle Lohntransparenz) (in dieser Form nach Sturzenegger & Hoch, 2004)?

Die wissenschaftliche Theorie und Empirie zeigt in die Richtung, dass eine vollständige (individuelle) Transparenz ab einem gewissen Punkt unerwünscht ist und die Unzufriedenheit verstärkt, insbesondere bei den schlechter Verdienenden.

Dennoch existieren positive Praxisbeispiele, vor allem in NPOs, welche eine individuelle Lohntransparenz anwenden und damit seit Jahren zufrieden sind. Zudem wird vermehrt von innovativen und mutigen Start-ups berichtet, welche neue

Lohntransparenz		
Summarisch	Individuell	System
Allgemeine Offenlegung von Lohndaten, d.h. Transparenz über Löhne verschiedener Berufsgruppen, Teams, Unternehmen oder Branchen	Offenlegung der individuellen Löhne im Unternehmen	Information über das System der Lohnbestimmung

Formen der Lohntransparenz nach Sturzenegger & Hoch, 2004.

Ansätze ausprobieren, beispielsweise, indem alle Mitarbeitenden ihren Lohn selbst bestimmen.

Diese weitergehenden Offenlegungen müssen zu den Werten der Organisation und den Mitarbeitenden passen. Die Mitarbeitenden, welche eine offene Kommunikationskultur schätzen, eigenständig mitdenken und in Entscheidungen involviert werden möchten, werden diese innovativen Unternehmen auch eher auswählen. Dies verlangt auch vonseiten der Unternehmen mehr Vorwärtsdenken: Wenn selbstständige, unternehmerisch denkende Mitarbeitende gefordert werden, muss diesen auch vermehrt und vertieft unternehmerische Information bereitgestellt werden.

### Offenlegung nur mit klarem System

Weniger umstritten ist in der Theorie die Lohnsystemtransparenz. Durch die Offenlegung der Lohnsysteme wird erstens die Lohn disparität vermindert und zweitens die wahrgenommene Ungerechtigkeit re-

duziert. Durch eine Erklärung des Lohnsystems des Unternehmens wird der gesamte Entlohnungsprozess als fairer empfunden.

In der Praxis bedingt dies natürlich, dass überhaupt ein logisch hergeleitetes, klares und faires System besteht. Wird dieses konsequent und ohne Speziallösungen für einzelne Mitarbeitende angewendet, kann es auch offengelegt und erklärt werden. Ist dies nicht gegeben, ist eine Offenlegung mit Entschiedenheit schädlich für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Dies bedeutet für das Thema Lohntransparenz: Bevor nach aussen gekehrt wird, muss innen aufgeräumt werden!



#### Autorin

**Dr. Dorothea Brunner** promovierte an der Universität Zürich zum Thema Lohn disparität. Heute arbeitet sie als Beraterin für strategische HR-Fragen bei synfluence GmbH und unterrichtet an der ZHAW am Zentrum für Human Capital Management.

**Seit 1992 – Ihr Partner für**

**Salärvergleiche  
Lohngleichheit**

[www.salaervergleiche.ch](http://www.salaervergleiche.ch)

**Landolt & Mächler Consultants**