

Wer verdient wie viel?

Schritt zur Lohntransparenz wagen

Offenheit und Transparenz ist en vogue. Einige Unternehmen haben in letzter Zeit (in unterschiedlichem Umfang) ihre Löhne öffentlich gemacht. Damit dieser Schritt einen positiven Effekt für Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen hat, gilt es einiges zu beachten. Die Nachvollziehbarkeit des Lohnsystems steht dabei ganz weit oben.

Von Dr. Anna Sender und Dr. Anja Feierabend

Einige Unternehmen haben die Transparenz ihrer Lohnsysteme in letzter Zeit erhöht und legen teilweise auch die effektiv ausbezahlten Löhne offen. So können beispielsweise die 970 Angestellten der Familie Wiesner Gastronomie AG über eine Homepage den Lohn von jedem Mitarbeitenden anfragen. Wie jedoch die Forschung zeigt, hat Lohntransparenz nicht automatisch in jedem Unternehmen positive Effekte. Es lohnt sich, den Schritt zur Lohntransparenz überlegt anzugehen. Hierbei ergibt es Sinn, sich über die Motive aus Arbeitgebersicht, die Bedürfnisse des Zielpublikums sowie das Ausmass und die Arten von Lohntransparenz Gedanken zu machen (siehe Abb. 1).

Arbeitgeberseitige Motive für Lohntransparenz

Die Motive von Arbeitgebern für die Einführung von mehr Lohntransparenz sind vielfältig. Einige Arbeitgeber versuchen mittels erhöhter Transparenz auf die sich verändernden Erwartungen der heutigen Arbeitskräfte zu antworten und erhoffen sich dadurch eine höhere Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung. Bei anderen stehen die gesetzlichen Entwicklungen und die steigenden Anforderungen an die Lohngleichheit zwischen Frau und Mann im Vordergrund. Weiter kann Lohntransparenz auch Teil von einem beabsichtigten kulturellen Wandel sein, in dem ein Unternehmen vermehrt auf Vertrauen, Offenheit und Kollaboration setzen möchte. Forschungsergebnisse bestätigen die erhofften positiven Effekte von Lohntransparenz. So reduziert Lohntransparenz den sogenannten Gender Pay Gap und kann dabei helfen, Mitarbeitende zu halten.¹ Transparente Unternehmen geben auch an, ein höheres soziales Kapital zu haben, indem ihre Mitarbeitenden

häufiger Informationen teilen, interagieren und Ideen austauschen.² Da es aber einen grossen Spielraum bei der Gestaltung von Lohntransparenz gibt, ist die Klarheit über die Motive für das Einführen von Lohntransparenz zentral. Darauf basierend kann entschieden werden, wie und was im Unternehmen in Bezug auf Löhne und das Lohnsystem kommuniziert werden soll.

Ausmass und Arten der Lohntransparenz

Das Ausmass an Lohntransparenz wird von den Mitarbeitenden oft als Signal der gelebten Unternehmenswerte wahrgenommen. Somit ist die Passung des Lohntransparenzausmasses zur Unternehmenskultur und zu den Erwartungen der Mitarbeitenden wesentlich. Weiter ist zwischen zwei Lohntransparenzarten zu unterscheiden: Lohntransparenz in Bezug auf die tatsächlichen Löhne (*distributive Lohntransparenz*) und Lohntransparenz in Bezug auf das Lohnsystem (d.h. wie die Löhne zustande kommen; *prozedurale Lohntransparenz*). Bei der

distributiven Lohntransparenz können die Mitarbeitenden beispielsweise durch die interne Veröffentlichung der Lohnbänder ihren eigenen Lohn in den Kontext setzen und sehen die monetären Unterschiede zwischen verschiedenen Lohngruppen. Wenn dazu kommuniziert wird, aufgrund welcher Faktoren (z.B. Anforderungen der jeweiligen Funktion, persönliche Kompetenzen) die Zuteilung zu verschiedenen Lohngruppen effektiv passiert (prozedurale Lohntransparenz), können Mitarbeitende zusätzlich ihre eigene Zuteilung und diese von anderen besser nachvollziehen. Eine Studie der Universität Luzern zur Lohntransparenz zeigt,³ dass sich prozedurale Lohntransparenz positiv auf die Arbeits- und Lohnzufriedenheit auswirkt. Bei der distributiven Lohntransparenz zeigen die Ergebnisse weniger klar in eine Richtung: Es werden sowohl positive als auch die negativen Effekte (z.B. Neid bei völliger Offenlegung der Löhne) beobachtet. Je nach Unternehmenskultur, Erwartungen der Mitarbeitenden und dem Ausmass der Kommunikation und Transparenz in anderen Bereichen können die negativen

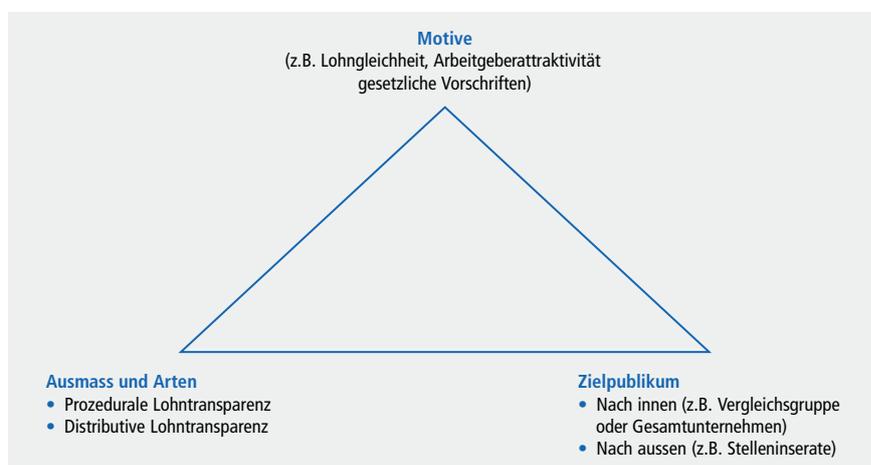


Abbildung 1: Motive, Zielpublikum sowie Ausmass und Arten von Lohntransparenz

Effekte gemildert oder gestärkt werden. Wenn z.B. die Mitarbeitenden verstehen, wie die Löhne zustande kommen, und diesen Prozess als fair wahrnehmen, werden weniger negative Effekte bei einer vollständigen Offenlegung aller Löhne beobachtet.⁴

Lohntransparenz als Prozess

Wie schon in dem Beispiel der Lohnbänder ersichtlich, ist die reine Offenlegung von Löhnen und Lohnbändern ohne ausreichende prozedurale Lohntransparenz für Mitarbeitende wenig zielführend. Ohne ein transparentes und nachvollziehbares Lohnsystem kann die Veröffentlichung der tatsächlichen Löhne dazu führen, dass Mitarbeitende ihren Lohn bei ihren Arbeitskollegen rechtfertigen müssen, was zur Überforderung und zu Konflikten führen kann.⁵ Jedoch ist die Nachvollziehbarkeit von bestehenden Lohnsystemen in vielen Unternehmen nur teilweise gegeben. Viele Lohnsysteme haben hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Zum Beispiel zeigen die Studien der Universität Luzern, dass viele Mitarbeitende nicht wissen, welche Faktoren zu einer Lohn-erhöhung führen. Dabei haben simple und faire Lohnsysteme, die auf objektiven Kriterien basieren, einen klaren Vorteil. So bestätigen die Studien, dass die Lohntransparenz vom Aufbau des Lohnsystems abhängt. So weisen etwa Unternehmen, die objektive Kriterien für variable Lohnbestandteile nutzen, eine höhere prozedurale Lohntransparenz auf.² Diese

Ergebnisse deuten auf die Wichtigkeit der Vereinfachung von Lohnsystemen hin: Erst wenn das Lohnsystem von allen verstanden wird (prozedurale Lohntransparenz), sollte über die Veröffentlichung der tatsächlichen Löhne nachgedacht werden (distributive Lohntransparenz).

Bedürfnisse der Zielgruppe: Lohntransparenz ist nicht nur das A und O

Obwohl viele Mitarbeitende Lohntransparenz grundsätzlich begrüßen, finden mehrere Studien bedeutsame Unterschiede in den Einstellungen und Reaktionen der Mitarbeitenden. Auch wenn Unternehmen Informationen über Löhne offen zur Verfügung stellen, setzen sich viele Mitarbeitende mit dieser Information nicht aktiv auseinander. So haben Studien gezeigt, dass nach der Veröffentlichung von Lohninformationen (z.B. der tatsächlichen Löhne oder Lohnbänder) bis zu 50% der Beschäftigten diese Informationen nicht abgerufen oder ignoriert haben. Diese heterogenen Mitarbeiterbedürfnisse bei der Gestaltung der Lohntransparenz zu berücksichtigen ist anspruchsvoll. Jedoch scheinen die Fairness des Lohnsystems und das Zustandekommen der Löhne für die Mitarbeitenden wichtiger zu sein als die tatsächliche Höhe jedes einzelnen Lohns. Auch möchten Arbeitgebende den Lohn nicht als Dauerthema in den Fokus rücken, sondern mit ihren Mitarbeitenden lieber über Projekte, Leistung und Entwicklung sprechen. Das Ziel von Unternehmen sollte daher sein, ein Lohn-

system zu entwickeln, dem die Mitarbeitenden vertrauen. Ganz nach dem Motto: wir können offen über Löhne sprechen, müssen dies aber nicht zwingend, da unser Lohnsystem nachvollziehbar und fair aufgebaut ist, sodass alle Mitarbeitenden die Prozesse verstehen, die zur Lohnbestimmung geführt haben.

Fussnoten

- 1 Avdul, D. N., Martin, W. M., & Lopez, Y. P. (2023). Pay Transparency: Why it is Important to be Thoughtful and Strategic. *Compensation & Benefits Review*, <https://doi.org/10.1177/08863687231181454>
- 2 Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G., & Staffelbach, B. 2018. Compensation and pay transparency practices in Switzerland: Survey report 2018. Universität Luzern.
- 3 Arnold, A., Fulmer, I. S., Sender, A., Allen, D. G., & Staffelbach, B. «Auswirkungen der Lohntransparenz: Eine multi-level Perspektive». SNF finanzierte Studie der Universität Luzern.
- 4 SimanTov-Nachlieli, I., & Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106 (2), 230–249.
- 5 Rom, C., Konkel, A., Hiltbrand, C. & Switbert, S. (2023) How does pay transparency influence the company's attractiveness? Applied Research Project, Major People Management and Organisation, Hochschule Luzern.



Dr. Anna Sender ist Dozentin an der Hochschule Luzern und der Universität Luzern. Ihr Forschungsschwerpunkt umfasst Strategic HRM, Talent Management, Lohntransparenz und Non-standard Work. Sie ist Vorstandsmitglied der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement (ZGP).



Dr. Anja Feierabend ist Dozentin für Human Resource Management an der Universität Luzern. Sie leitet das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» der Universität Luzern und der ETH Zürich und ist Mitgründerin des Start-ups HR ConScience GmbH.



Profitieren Sie von 40 Jahren Erfahrung!

Ihr Schweizer Partner für effiziente Lohn & Gehaltsprozesse



- ✓ **Managed CH-Payrollservice**
 - Externe Lohnbuchhaltung und Salär-Administration
 - allgemeine HR-Arbeiten und Revisionsbegleitung
- ✓ **Knowhow, Unterstützung, Stellvertretung** und Beratung
- ✓ **Datensicherheit, Diskretion** und faire Partnerschaft
- ✓ swissdec und EuroCloudSwiss zertifiziert
- ✓ **Lohn- & Personalinformations-Lösung im Selfservice** via Cloud (CH-Rechenzentrum)

swisspayroll ag

INEL-DATA AG

Infos & Kontakt: Tel. +41 71 969 30 30 | marketing@sps-ag.ch | swisspayroll-ag.ch

