Lohntransparenz

Über Chancen und Risiken

Durch eine transparente Lohnpolitik reduziert sich der Gender Pay Gap, und sie kann helfen, unrealistische Erwartungen des Arbeitnehmers zu relativieren – denn in intransparenter Umgebung wird der Lohn des Arbeitskollegen häufig zu hoch eingeschätzt. Andererseits kann sie zu mehr Vergleichen zwischen den Mitarbeitenden und somit zu mehr Unzufriedenheit führen.

Von Alexandra Arnold

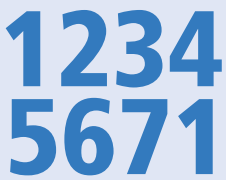
Auch in der Schweiz bröckelt das Tabuthema Lohn langsam, aber sicher. Einerseits existieren immer mehr Online-Plattformen, auf welchen sich Beschäftigte über die Löhne anderer informieren können, und andererseits ist eine neue Generation von Beschäftigten in den Arbeitsmarkt getreten, welche es gewohnt ist, über einst private Themen wie zum Beispiel Lohn offen zu sprechen. Zudem wächst auch der politische Druck hin zu mehr Lohntransparenz. Ab sofort müssen Unternehmen in der Schweiz mit mehr als 100 Beschäftigten alle vier Jahre eine Lohngleichheitsanalyse durchführen und das Resultat den Mitarbeitenden melden. Doch was bedeutet Lohntransparenz genau, wie transparent sind wir hier in der Schweiz tatsächlich und welche Chancen und Risiken bringt die Lohntransparenz mit sich?

Lohntransparenz ist nicht gleich Lohntransparenz: drei verschiedene Aspekte

Wenn über Lohntransparenz gesprochen wird, sollte zwischen drei verschiedenen Aspekten unterschieden werden: der distributive und der prozeduralen Lohntransparenz sowie der Restriktion der Lohnkommunikation.

Distributive Lohntransparenz

Offenlegung effektiver Lohnzahlen



Die *distributive Lohntransparenz* bezieht sich auf die Offenlegung von effektiven Lohnzahlen. Dies kann entweder in aggregierter Weise, zum Beispiel über die Offenlegung von Lohnbändern oder Durchschnittswerten, oder aber über die Veröffentlichung von individuellen Lohndaten erfolgen.

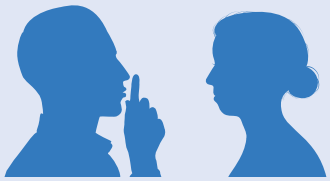
Prozedurale Lohntransparenz

Offenlegung der Prozesse und Kriterien zur Lohnfestlegung

Bei der *prozeduralen Lohntransparenz* geht es darum, inwieweit Unternehmen ihren Mitarbeitenden gegenüber preisgeben, wie der Lohn zustande kommt. Dabei geht es nicht darum, Zahlen zu veröffentlichen, sondern vielmehr um das Offenlegen der Kriterien und Prozesse, welche eine Rolle bei der Lohnfestlegung spielen.

Restriktion der Lohnkommunikation

Einschränkung der Mitarbeitenden, über den Lohn zu sprechen



Beim dritten Aspekt der Lohntransparenz geht es darum, inwieweit das Unternehmen seine Beschäftigten davon abhält, über den Lohn zu sprechen. Eine solche *Kommunikationsrestriktion* kann entweder informell zum Beispiel über den Vorgesetzten geschehen oder aber ist in den Unternehmensrichtlinien oder als Klausel im Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten.

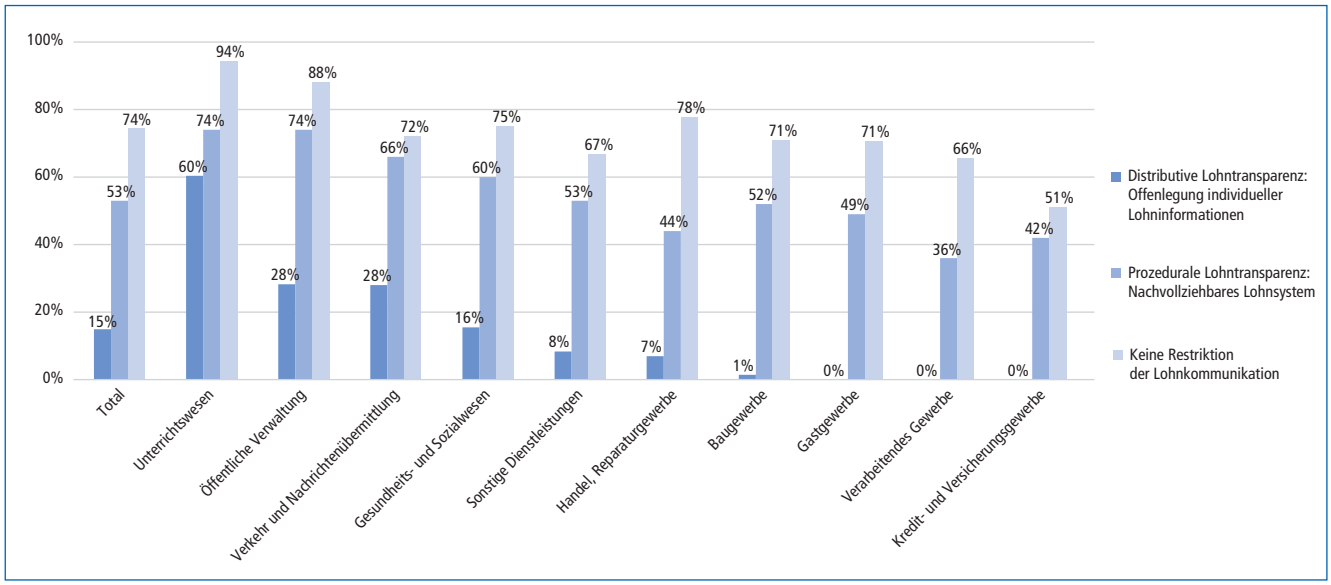
Wie sieht es mit der Lohntransparenz in der Schweiz aus?

Über alle Branchen hinweg zeigen die repräsentativen Studien des Schweizer HR-Barometers 2016 und des Nationalen Barometers Gleichstellung 2018, dass bei rund 15 Prozent der Beschäftigten in der Schweiz die Unternehmen individuelle Löhne offenlegen, rund die Hälfte der Beschäftigten das Lohnsystem als nachvollziehbar (prozedurale Lohntransparenz) empfindet und drei Viertel frei über den Lohn sprechen dürfen (siehe Abbildung auf Seite 16).

Allerdings gibt es grosse Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen. Während das Unterrichtswesen und die öffentliche Verwaltung in allen drei Aspekten der Lohntransparenz deutlich über dem Durchschnitt liegen, fällt die Lohntransparenz im verarbeitenden Gewerbe und im Kredit- und Versicherungsgewerbe deutlich tiefer aus.

Lohntransparenz reduziert den Diskriminierungsspielraum

Je mehr Lohninformationen ein Unternehmen preisgibt, desto weniger haben Unternehmen die Möglichkeit, gewisse Arbeitnehmergruppen zu diskriminieren. Eine Studie aus Dänemark zeigt beispiels-



weise, dass der Gender Pay Gap zurückging, als ein Gesetz die Unternehmen dazu zwang, ihren Mitarbeitenden nach Geschlecht segregierte Lohndaten offenzulegen. Auch die Lohnkommunikationsrestriktion hat einen Einfluss auf den Gender Pay Gap. In US-Bundesstaaten, wo Beschäftigte per Gesetz geschützt werden, frei über ihren Lohn sprechen zu dürfen, ist der Gender Pay Gap deutlich tiefer als in US-Bundesstaaten, in denen es kein solches Gesetz gibt.

Lohntransparenz hilft, unrealistische Erwartungen zu relativieren

US-Studien aus den 60er- und 70er-Jahren zeigen, dass Mitarbeitende in intransparenter Umgebung den Lohn ihrer Arbeitskollegen deutlich überschätzen. Auch die Resultate des Schweizer HR-Barometers zeigen konstant über die Jahre hinweg, dass die Erwartungen in Bezug auf den Lohn das arbeitgeberseitige Angebot deutlich übersteigen. Hinzu kommt, dass unabhängig davon, ob die Löhne transparent sind oder nicht, über den Lohn gesprochen wird. Gemäss dem Schweizer HR-Barometer geben 35 Prozent der Beschäftigten in der Schweiz an, dass sie innerhalb eines Zeitraums von drei Monaten mindestens einmal Arbeitskollegen nach ihrem Lohn oder dem Lohn von anderen Kollegen gefragt haben. In intransparenter Umgebung kann dabei gerne einmal auf- oder abgerundet werden, sodass unrealistische Zahlen die Runde machen können. Kommuniziert das Unternehmen transparent, nimmt man Spekulationen den Wind aus den Segeln und lässt weniger Raum für Gerüchte.

Lohntransparenz führt zu sozialen Vergleichen

Die Zufriedenheit mit dem Lohn hängt nicht nur von der absoluten Lohnhöhe, sondern auch davon ab, wie viel ich im Vergleich zu anderen verdiene. Lohntransparenz führt dazu, dass solche Vergleiche ohne hohen Suchaufwand gemacht werden können. Vor allem für diejenigen, welche weniger verdienen, kann dies zu negativen Gefühlen wie Neid und in der Folge zu geringerer Zufriedenheit und höherer Kündigungsabsicht führen. Sind die Lohnunterschiede nachvollziehbar und einfach zu erklären, können Beschäftigte sehr wohl mit Lohnunterschieden umgehen. Werden die Lohnunterschiede aber als unfair wahrgenommen, kann Transparenz die negativen Effekte verstärken. Zudem müssen Unternehmen, die individuelle Lohntransparenz einführen, auch mit einem höheren Rechtfertigungsaufwand rechnen. Denn Menschen tendieren dazu, sich selbst als Top Performer wahrzunehmen.

Weniger Spielraum für Unternehmen

Lohntransparenz reduziert den Spielraum der Unternehmen bei der Lohnfestlegung. Studien zeigen, dass die Lohnunterschiede bei zunehmender Lohntransparenz kleiner werden. Somit wird es für Unternehmen, welche individuelle Löhne offenlegen, schwieriger, hohe Lohnunterschiede zu rechtfertigen. Dies kann gerade bei der Anziehung und Haltung von Top-Talenten zu einer Herausforderung werden. Allerdings können hier auch nichtmonetäre Anreize wie flexible Arbeitsbedingungen oder ein positives Arbeitsklima Abhilfe schaffen, um Top-Talente anzuziehen und zu halten.

Prozedurale Lohntransparenz als Alternative

Unternehmen, die der individuellen Lohntransparenz skeptisch gegenüberstehen, sollten die prozedurale Lohntransparenz als Alternative in Betracht ziehen. Erklärt man den Beschäftigten, wie der Lohn zustande kommt, können sie besser nachvollziehen, wieso gewisse mehr und andere weniger verdienen, ohne dass dabei jeder von jedem den Lohn kennt. Gerade bei der variablen Entlöhnung ist es wichtig, dass die Beschäftigten verstehen, was sie machen müssen, um ihren variablen Lohnanteil zu erhöhen. Denn nur so können sie zu mehr Leistung motiviert werden und folglich zur strategischen Zielerreichung mittels variabler Vergütung beitragen.

Dr. Alexandra Arnold ist Oberassistentin am Center für Human Resource Management (CEHRM) an der Universität Luzern und Mitgründerin von HR ConScience, einem Beratungsunternehmen, das auf wissenschaftlich fundierte und evidenzbasierte Beratung spezialisiert ist.