



Kein Tabuthema: Lohntransparenz zahlt sich aus

Ein Unternehmen, das seine Mitarbeitenden transparent und umfassend über die Lohnverteilung informiert, verschafft sich gemäss den Ergebnissen des aktuellen Schweizer HR-Barometers klare Vorteile. Die Lohntransparenz zahlt sich aus durch eine signifikant höhere Zufriedenheit mit der Arbeit und der Work-Life Balance sowie niedrigere Kündigungsabsichten.

Generelle Lohnerhöhungen, Mindestlöhne, exorbitante Managerlöhne, Lohnunterschiede zwischen Mann und Frau – Themen, die fast täglich in den Medien auftauchen. Der eigene Lohn ist und bleibt aber ein Tabuthema, nach dem Motto: «Über Lohn spricht man nicht – man hat ihn».

Die Diskussion über Lohntransparenz bezieht sich bislang in erster Linie auf die Offenlegung der Managerlöhne. In der Schweiz sind die Vorschriften für die Offenlegung von Vergütungen in den Corporate-Governance-Richtlinien der Schweizer Börse und seit Anfang 2007 im Obligationenrecht geregelt. Darin ist die Publikation der individuellen Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der höchstbezahlten Person der Geschäftsleitung gesetzlich vorgeschrieben. Doch hat sich die Lohntransparenz wirklich verbessert? Wie steht es um die Lohnkenntnisse bei Funktionen unterhalb des Managements? Umstritten sind auch die Auswir-

kungen einer Offenlegung der Löhne. Wirkt sich diese positiv oder negativ auf die Befindlichkeit der Mitarbeitenden aus? Und wie kann vom Unternehmen Lohntransparenz am besten erzeugt werden?

Unterschiedlicher Informationsstand

Wichtig für Arbeitnehmende ist nicht nur ein Lohnvergleich auf oberster Ebene, sondern auch Information über ihren eigenen Lohn. Durch eine so genannte Lohnsystemtransparenz sollen Beschäftigte Einblick in die Festsetzung und Veränderung ihres eigenen Lohns erhalten. Dazu sind die im Unternehmen angewandten Systeme für Stellenbewertung und Einstufung sowie die Leistungsbeurteilung zentrale Instrumente.

Ein Marktvergleich nicht nur auf Managementebene, sondern auf sämtlichen Stufen wird beispielsweise ermöglicht durch die Lohnstrukturhebung des Bundesamtes für

Statistik oder Lohnrechner von Gewerkschaften, in welche Arbeitnehmende ihre Lohnangaben und weitere Daten eintragen können. Diese Datenquellen ermöglichen einen Vergleich mit relevanten Gruppen je nach Branche, Unternehmensgrösse, Berufsgruppe, hierarchischer Stellung oder persönlichen Merkmalen. Ungeklärt ist hingegen die Frage, wie gut Schweizer Arbeitnehmende über die Löhne ihrer Arbeitskollegen und -kolleginnen Bescheid wissen.

Zahlen aus der aktuellen HR-Barometer-Studie der ETH und der Universität Zürich zeigen, dass innerhalb des eigenen Unternehmens vielen Arbeitnehmenden nicht bekannt ist, was gleich-, höher- und tiefergestellte Mitarbeitende verdienen. Es wurden repräsentativ 1370 Arbeitnehmende in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz befragt, wie gross ihre Kenntnisse über die Löhne innerhalb ihres Unternehmens sind. Rund die Hälfte (49 Prozent) aller Befragten geben an, nur

kleine oder sogar sehr kleine Kenntnisse über die Löhne innerhalb ihres Unternehmens zu haben. Bei den Vorgesetzten zeigt sich, dass diese deutlich mehr Kenntnisse besitzen als die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion. 46,8 Prozent der Beschäftigten in einer Vorgesetztenposition haben gute oder sehr gute Kenntnisse, verglichen mit 28,7 Prozent der Beschäftigten ohne Vorgesetztenfunktion. Von einer wirklichen Lohntransparenz kann demnach auch auf Managementebene nicht gesprochen werden.

Dass Vorgesetzte besser über die Löhne informiert sind, hängt unter anderem auch damit zusammen, dass sie meist länger im Betrieb tätig sind. Die Ergebnisse des HR-Barometers belegen, dass mit zunehmender Betriebszugehörigkeit auch das Wissen über die Löhne im Unternehmen steigt. Weiter zeigt sich, dass vor allem in grossen Unternehmen sowie im Kredit- und Versicherungswesen die Kenntnisse gering sind, in der öffentlichen Verwaltung und im Unterrichtswesen hingegen gross. Diese Resultate erstaunen wenig, sind Angestellte der Kantone und des Bundes doch nach öffentlichen Richtlinien entlohnt.

Eindeutig positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit

Wie wirkt sich nun die Lohntransparenz auf die Zufriedenheit der Beschäftigten aus? In der Literatur finden sich dazu widersprüchliche Ansichten. Verschiedene Autoren vertreten die Meinung, dass Lohntransparenz bei Arbeitnehmenden, die wenig verdienen, zu Neid und Unzufriedenheit führt bzw. diese



verstärkt. Für Arbeitnehmende der unteren Hierarchie- und Lohnstufen soll deshalb die Lohntransparenz begrenzt sein. Die Gerechtigkeitsforschung hingegen geht davon aus, dass durch Offenlegung und Erklärung der Lohnverteilung die wahrgenommene Ungerechtigkeit reduziert werden kann. Eine transparente und vollständige Informationspolitik kann Spekulationen über Lohnungleichheiten reduzieren.

Die Resultate des HR-Barometers sprechen eindeutig dafür, dass sich Lohntransparenz – über alle Funktionen hinweg – positiv auf die Befindlichkeit der Mitarbeitenden auswirkt. Die Folgen sind eine signifikant höhere Zufriedenheit mit der Arbeit und der Work-Life Balance sowie niedrigere Kündigungsabsichten. Diese Effekte zeigen sich ebenso unter Berücksichtigung des tatsächlichen Bruttolohns: Auch bei einem niedrigen Einkommen wirkt sich Lohntransparenz positiv auf die Arbeitseinstellung der Mitarbeitenden aus.

Mehr Transparenz durch Partizipation und Leistungsbeurteilung

Gemäss weiteren Daten aus dem HR-Barometer kann Lohntransparenz unternehmensseitig vor allem durch zwei Massnahmen verbessert werden: Partizipation und Leistungsbeurteilungen. Werden Arbeitnehmende bei der Lohnfestlegung mit einbezogen und wird ihnen dargelegt, wie ihr Lohn in Zusammen-

Auch bei einem niedrigen Einkommen wirkt sich Lohntransparenz positiv auf die Arbeitseinstellung der Mitarbeitenden aus

hang zu ihrer Leistung steht, sind sie zufriedener mit der Lohntransparenz. Es lohnt sich also, Leistungsbeurteilungen als Grundlage für die Entwicklung des fixen Lohns sowie zur Festlegung von variablen Lohnbestandteilen zu machen.

Dorothea Brunner und Marius Gerber

Die Autoren

Lic. phil. Dorothea Brunner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich.
dorothea.brunner@isu.unizh.ch

Lic. phil. Marius Gerber ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich.
mgerber@ethz.ch

HR-Barometer 2008

Das Schweizer Human-Relations-Barometer 2008 (HR-Barometer) misst, wie es um das Arbeitsklima in Schweizer Unternehmen bestellt ist. Dabei werden zahlreiche Themen wie Arbeitszufriedenheit, Motivation, Arbeitsflexibilisierung, psychologischer Vertrag, Personalentwicklung oder auch Karriereorientierungen untersucht. Das HR-Barometer wird von Prof. Dr. Gudela Grote, Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, und von Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Universität Zürich, im jährlichen Turnus herausgegeben.

Grote, Gudela / Staffelbach, Bruno (Hrsg.): Schweizer HR-Barometer 2008
Lohnzufriedenheit und psychologischer Vertrag
136 Seiten, gebunden, CHF 80.-
NZZ Libro, ISBN 978-3-03823-421-0