

Lohnungleichheit: Interview mit Urs Klingler, klingler consultants ag, Zürich

«Diskriminierung nützt niemandem»

Über Löhne wird in der Schweiz selten offen gesprochen. Urs Klingler, Experte für Vergütungsfragen, beschäftigt sich intensiv mit Themen der Lohngerechtigkeit. Er plädiert für eine transparente, für alle Beteiligten nachvollziehbare Lohnpolitik und zeigt auf, weshalb sich dies für ein Unternehmen auch unter ökonomischen Gesichtspunkten auszahlt. **Daniela Baumann**

Herr Klingler, was heisst «Lohnungleichheit»?

Urs Klingler: Lohnungleichheit bedeutet gemäss Bundesverfassung, dass Frauen und Männer Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit haben. Es sollen also jene Mitarbeitenden gleich entlohnt werden, welche in ihrem Stellenprofil über vergleichbare Anforderungen und Verantwortlichkeiten verfügen.

Das klingt einfach. Weshalb ist es häufig dennoch schwierig, Lohnungleichheit in der Praxis umzusetzen?

Bei der Diskussion um die Lohnungleichheit stellen sich grundsätzlich zwei Probleme: erstens die Frage, wer überhaupt mit wem verglichen werden darf, und zweitens gibt es unterschiedliche Meinungen darüber, welche Bestandteile des Lohnes in eine Analyse der Lohndiskriminierung mit einbezogen werden sollen.

Wie sind diese Fragen Ihrer Ansicht nach zu beantworten?

Wir empfehlen, die Mitarbeitenden eines Unternehmens in Funktionen einzuteilen und innerhalb einer Funktion allen ein Grundsalar in einer festgesetzten Bandbreite zu bezahlen. Bei der Funktion sollen im Wesentlichen die Ausbildung, die relevante nutzbare Berufserfahrung, die Sozialkompetenz, die Führungsspanne und die finanzielle Verantwortung der Arbeitnehmenden berücksichtigt werden. Das hiesse etwa, dass alle Köche mit vergleichbaren Anforderungen einen innerhalb von definierten Grenzen vergleichbaren Lohn erhalten. Ein solches Vorgehen hat den Vorteil, dass es für alle Beteiligten nachvollziehbar ist und als fair empfunden wird.



Bild: Zög

Urs Klingler: «Lohndiskriminierung kann zu einem Leistungsabfall führen.»

Wie kommen bei gleichwertiger Arbeit Lohndifferenzen zwischen Frau und Mann zustande?

Gemäss einer Studie, die wir zusammen mit Personalverantwortlichen durchgeführt haben, gibt es mehrere Gründe für Lohndiskriminierung. Die wichtigsten sind:

- Lohnsysteme mit Alters- oder Leistungsanstieg fördern die Lohndiskriminierung bei Frauen, weil sich diese durch Schwangerschaft, Arbeitsunterbrüche und Teilzeitanstellungen langsamer im System bewegen.
- Komplexe Lohnsysteme mit vielen Gehaltsklassen und Stufen lassen einen erheblichen Ermessensspielraum seitens des Arbeitgebers zu.
- Schlechte Kenntnisse des marktüblichen Salärs können bei Frauen zu Lohndifferenzen führen. Da die Frauen bezüglich Salär grundsätzlich weniger fordernd sind als Männer, bezahlen sie dies durch tiefere Einstufungen beziehungsweise Anfangssaläre.

Weshalb sollten Unternehmen ihre Lohnpolitik hinsichtlich Gerechtigkeit überprüfen?

Lohndiskriminierung kann zu Demotivation führen, interne Spannungen zwischen Mitarbeitergruppen erhöhen, Machtgefälle zementieren, die Loyalität und das Engagement der Mitarbeitenden beeinflussen und damit letztlich zu einem Leistungsabfall führen. Eine Diskriminierung nützt niemandem, schadet aber allen. Für ein Unternehmen macht es also aus betriebswirtschaftlichen Gründen durchaus Sinn, die Lohnpolitik kritisch zu hinterfragen.

Was können Unternehmen tun, um Lohnungleichheit zu fördern?

Genauso wie man sich extern orientiert und anhand von Marktdaten evaluiert, ob die Gehälter marktgerecht sind, soll man sich auch intern orientieren und eine innerbetrieblich empfundene Lohngerechtigkeit sicherstellen. Hilfreich sind transparente Vergütungsgrundsätze, anhand derer der Mitarbeitende versteht, wie sein Lohn zustande kommt. Diese Transparenz kann so weit gehen, dass der Arbeitgeber offenlegt, welche Funktion welchem Monatslohn entspricht. So ist für jeden Arbeitnehmenden klar erkennbar, was er zusätzlich leisten müsste, um wie viel mehr zu verdienen. Wir sind der Überzeugung, dass eine durchschaubare Lohnpolitik die Zufriedenheit, das Engagement und letztlich die Leistung der Mitarbeitenden erhöht. ■

Urs Klingler ist Gründer und Managing Partner der «klingler consultants ag», eines auf Entlohnungsfragen spezialisierten Beratungsunternehmens. Er verfügt über langjährige Erfahrung in verschiedenen Personalfunktionen sowie als Berater und ist auch als Hochschuldozent tätig.