



Lohngerechtigkeit – Worauf noch zu wenig geachtet wird

Das Thema «Lohngerechtigkeit» hat in den letzten Jahren spürbar an Interesse und Bedeutung gewonnen. Trotzdem bewegt sich die gesellschaftliche und politische Diskussion zumeist in einem relativ engen Bereich.

■ Von Marco Feliziani



Einerseits hatten die aktuellsten politischen Vorstösse hinsichtlich der Förderung von Lohngerechtigkeit wie die Minder-Initiative, die 1:12-Initiative sowie die Mindestlohn-Initiative den Anspruch, Mechanismen der Lohnkontrollen gegen unten bzw. gegen oben zu etablieren. Hierbei wird jedoch der mittlere Teil der Lohnleiter, in welchem sich ein Grossteil der Arbeitnehmenden befindet, nicht tangiert. Andererseits bezieht sich von Gesetzes wegen die Forderung nach Lohngerechtigkeit auf das Geschlecht. Im Kontext der Lohngerechtigkeit gibt es weitere Faktoren wie insbesondere das Alter bzw. das Dienstalter, welches es auch im Zuge dieser zentralen Geschlechterfrage zu beachten gilt. Und letztlich ist für Mitarbeitende hauptsächlich die intern empfundene Gerechtigkeit relevant, denn sie vergleichen sich mit Kollegen, die sie kennen

und bei denen sie davon ausgehen, dass eine vergleichbare Vergütung angemessen ist. Lohngerechtigkeit verlangt somit nach einer breiteren Betrachtung durch mehrere Ebenen.

Über das Geschlecht hinausschauen

Als Experten für Vergütungsthemen haben wir bei klingler consultants Einblick in die Vergütungssituation von vielen Unternehmen und führen nach vom Bund anerkannten Methoden Zertifizierungen für Lohngerechtigkeit durch. Unsere Erfahrungen zeigen, dass Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern, welche sich nur durch das Geschlecht erklären lassen, tendenziell eher gering sind. Der vielfach zitierte Gender-Lohn-Gap kann nämlich in sehr vielen Fällen auf eine darunterliegende Ursache zurückgeführt werden: das (Dienst-)Alter.

Es lässt sich feststellen, dass in vielen Vergütungssystemen auch heute noch ein starker Alters- bzw. Dienstaltersbezug besteht. Gerade aufgrund des technologischen und wirtschaftlichen Wandels und der damit verbundenen kürzeren Nutzbarkeit des Wissens geraten solche Senioritätsaspekte jedoch zunehmend in den Hintergrund. Die Anwendung eines solchen Prinzips beinhaltet im Grunde die immanente Gefahr einer Altersdiskriminierung auf Kosten der jüngeren Mitarbeitenden sowie einer indirekten Diskriminierung von Frauen. Letztere sind nach wie vor deutlich häufiger als Männer mit längeren beruflichen Unterbrüchen konfrontiert (bspw. durch Abwesenheiten während der Kindesbetreuung). Im Grunde stellt also ein Vergütungssystem mit einer am (Dienst-)Alter orientierten Lohnentwicklung einen einfachen Ersatz für ein Kompetenz-/Leistungsbeurteilung dar. Daher erhalten Frauen in solchen Vergütungssystemen im Vergleich zu ihren männlichen Peers erst später den ihren Fähigkeiten und Kompetenzen angemessenen Lohn. Unter Umständen werden sie diesen aber gar nie erreichen, weil die dafür notwendige langfristige und ununterbrochene Betriebszugehörigkeit nicht erlangt werden kann.

Altersbasierte Lohnsysteme hinterfragen

Altersbasierte Lohnsysteme stützen sich also im Kern auf Annahmen, welche aus heutiger Sicht hinterfragt werden müssen. Es wird davon ausgegangen, dass mit zunehmender Betriebszugehörigkeit ein wertvollerer Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet wird. Zudem wird angenommen, dass die Erfahrung mit zunehmendem Alter nutzbarer wird. Es mag wertemässig sicherlich diskutierbar sein, das (Dienst-)Alter als potenzielle Erfahrung direkt zu honorieren. Mit Sicherheit weisen sie eine gewisse positive Korrelation auf (insbesondere in den ersten beruflichen Jahren). Es ist jedoch nicht richtig anzunehmen, dass diese linear erfolgt. Die Praxis zeigt, dass der erwartete Fähigkeits- und Erfahrungswert in einer Funktion vielfach nach sechs bis acht Jahren von denjenigen Funktionsinhabern erreicht wird, die den Willen, die Fähigkeit und die Möglichkeit dazu haben. Andere erreichen diesen Wert trotz aller Anstrengung auch nach zwanzig Berufsjahren nicht. Somit führen solche Systeme nicht zwangsläufig zu einem entsprechend besseren Verhalten und gründen auch nicht zwingend auf einem Kompetenzanstieg des Mitarbeitenden.

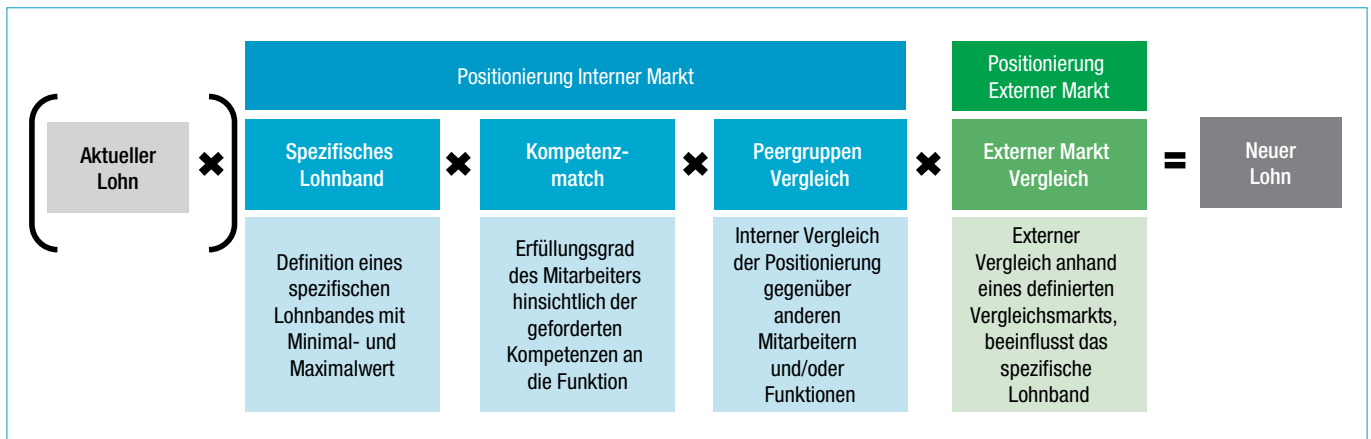


Abbildung 1: Festsetzung und Entwicklung des Lohns

Kurzum bedeutet dies, dass die heute vielfach noch üblichen altersbasierten Lohnentwicklungen stark auf ältere bzw. langjährige Mitarbeitende fokussieren und dadurch eine Möglichkeit für Fehlanreize besteht. Als Konsequenz könnten einerseits junge, sehr fachkompetente und fähige Mitarbeitende davon abgehalten werden, in solchen Unternehmen zu arbeiten. Zudem bergen altersbasierte Lohnsysteme die Gefahr, Frauen mit längeren Abwesenheiten vom Arbeitsmarkt dadurch zu benachteiligen. Das Thema «Lohngerechtigkeit» ist in einer zeitgemässen Vergütungsstrategie ein zentraler Treiber für die Motivation der Mitarbeitenden und sollte somit durch die interne Fairness fördernde Rahmenbedingungen im Lohnsystem verankert sein.

Funktion und Kompetenz ins Zentrum rücken

Zur Förderung der Lohngerechtigkeit zwischen Mann und Frau ist es grundsätzlich ratsam, die Seniorität als Bestimmungsmerkmal der Gehaltspolitik durch Kompetenzaspekte abzulösen. Dadurch wird nicht nur der zentrale Grundsatz der Lohngerechtigkeitsfragestellung «gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» klar unterstützt, sondern wird auch die Möglichkeit eröffnet, die Kostenbelastung des Unternehmens zu steuern, indem die Mittel durch eine Hinwendung zu bedarfsorientierten Vergütungsentscheidungen anstatt starren Erhöhungsmechanismen gezielt eingesetzt werden können. Doch um ein verständliches und effektives Vergütungssystem zu etablieren, das Vergütungsentscheidungen sinnvoll anhand von objektiven Kompetenzaspekten steuert, sollten drei wesentliche Voraussetzungen in Unternehmen

bestehen, damit faire Löhne durchgesetzt werden können:

1. Klarheit in der Funktionslandschaft

Eine klare Funktionslandschaft bildet als Führungsinstrument die voraussetzende Grundlage für eine abgestützte Diskussion und bewusste Entscheidungen in Fragen zum Lohn und zu dessen Vergleichbarkeit. Mitarbeitende werden eindeutig Funktionen zugeordnet, welche hinsichtlich Aufgaben und Anforderungen wie Fach- und berufliche Kenntnisse und Erfahrung sowie Methoden- und Arbeitsmittelkenntnisse klar differenziert sind.

2. Verständlichkeit der Lohnsystematik

Anhand der Funktionslandschaft besteht für jede Funktion und somit für jeden Mitarbeitenden ein klares Bild, welche Anforderungen und Kompetenzen in einer Funktion benötigt werden. Der Abgleich der Fähigkeiten des Mitarbeitenden (unabhängig von Geschlechts, Alters etc.) mit diesem Soll-Profil der Funktion ermöglicht eine systematische Beurteilung des Erfüllungsgrads des Mitarbeitenden (Kompetenzmatch). Für Funktionen bzw. für Funktionsgruppen wird ein spezifisches Lohnband geschaffen, welches auch externe Marktgegebenheiten berücksichtigt. Anhand des Erfüllungsgrads des Mitarbeitenden kann nun eine nachvollziehbare und faire Positionierung im Lohnband vorgenommen werden. Interne Marktvergleiche (Peervergleiche) sollten dabei unbedingt berücksichtigt werden (siehe Abbildung 1).

3. Controlling

Ein regelmässiges Controlling unterstützt eine konsistente Umsetzung des Vergütungs-

systems und fördert die Lohngerechtigkeit, indem das dynamische Lohnumfeld periodisch aus einer internen und/oder externen Perspektive überprüft wird und Auffälligkeiten gezielt angegangen werden können.

Lohngerechtigkeit spielt sich somit klar auf mehreren Ebenen ab. Der Gerechtigkeitsfragestellung gilt es nicht nur auf der statischen Geschlechterebene zu begegnen, sondern sie beginnt direkt bei der grundlegenden Vergütungsstrategie und der entsprechenden Umsetzungssystematik. Ein faires Vergütungssystem setzt die Funktion ins Zentrum der Lohnfindung und -entwicklung und stellt die Fähigkeiten und Kompetenzen der Funktionsinhaber den jeweils gleichen Anforderungen regelmässig gegenüber. Für Unternehmen ist es heutzutage zentral, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Eine effektive, bewusste Gleichbehandlung der Geschlechter ist hierfür unerlässlich. Gerade da die Aufmerksamkeit und das Bewusstsein der Unternehmen hinsichtlich der Lohngerechtigkeit zunehmen, sollte keine Fixierung nur auf das Geschlecht erfolgen, sondern das Thema Lohngerechtigkeit auf mehreren Ebenen betrachtet werden, da das (Dienst-)Alter oftmals (noch) einen zu starken Lohneinfluss hat.



AUTOR

Marco Feliziani ist Project Manager bei Klingler consultants ag. Er betreut Unternehmen im Finanzwesen sowie im NPO-Bereich in vergütungsbezogenen Projekten. Zudem verantwortet er die «Fair Compensation»-Zertifizierungen, wobei Unternehmen nach vom Bund anerkannten Methoden für Lohngerechtigkeit zertifiziert werden.