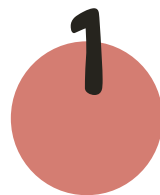




**Susanne Berchtold,**  
HR-Leiterin,  
Schweizerischen Gehörlosenbund SGB-FSS



**Verhindert Lohntransparenz Neid und Missgunst?**

Lohntransparenz macht für jeden Mitarbeitenden überprüfbar, ob ein Unternehmen ein faires Lohnsystem anwendet: intern im Vergleich mit ähnlichen Funktionen und extern mit ähnlichen Organisationen.



**Wie viel Lohntransparenz herrscht in Ihrem Unternehmen, beziehungsweise, wie viel streben Sie aktuell an?**

Wir wollen Lohngleichheit sicherstellen und für Mitarbeitende überprüfbar machen. Deshalb haben wir ein Lohnsystem erarbeitet, das Schlüsselfunktionen definiert und Lohnbänder transparent macht. Jeder Mitarbeitende kann kontrollieren, ob er sich im Lohnband befindet und der richtigen Schlüsselfunktion zugeordnet wurde. Allerdings machen wir nicht den absoluten Lohn transparent. So gibt es innerhalb der Lohnbänder beispielsweise unterschiedliche Löhne, die von der Arbeitsleistung und weiteren Faktoren abhängig sind. Nun möchten wir einen Schritt weiter gehen, zumal wir seit 2020 nach Holacracy arbeiten. Daher wollen wir die Lohnentwicklung auf das neue Organisationssystem abstimmen.



**Wie sorgen Sie für Lohngerechtigkeit?**

Indem wir ein Lohnsystem mit Benchmarking besitzen, das für die Mitarbeitenden einsehbar ist, und HR systematisch in Lohnentscheidungen einbeziehen. Wer wie viel verdient, wird durch das Lohnsystem gesetzt. Die Entscheidung, wer am Ende wie viel verdient, trifft die rekrutierende und budgetverantwortliche Person. Früher lag die Entscheidung allein beim Geschäftsleitungsmitglied, das die Person rekrutierte.



**Kommunizieren Sie die Lohnhöhe auch Bewerbenden?**

Wir zeigen die Lohnbänder für die Schlüsselfunktionen im Bewerbungsverfahren und erklären Bewerbenden, wo wir eine spezifische Person innerhalb des Lohnbandes einordnen.



**Denise Jentsch & Patrick Neudorfer,**  
HR Fachfrau & Architekt  
waldner partner



**Caroline Gürber,**  
Human Resources  
Rahmensetzerin, Greenpeace



**Nadine Schlegel,**  
Human Resources,  
Unic

Wir verstehen unter Lohntransparenz zweierlei: Zum einen die Nachvollziehbarkeit des eigenen Lohnes: Wie kommt mein Lohn zustande und warum verdiene ich so viel, wie ich verdiene? Zum anderen: Was verdienen meine Kolleginnen und Kollegen? Beides braucht einen hohen Reifegrad der Mitarbeitenden. Vorausgesetzt, dass sich Mitarbeitenden gut einschätzen und reflektieren können, sollte die Kenntnis über die Löhne der anderen Kolleginnen und Kollegen keine Missgunst hervorrufen.

Lohntransparenz kann eine grosse Lohnschere, höheren Lohn bei besserem Verhandlungsgeschick oder Gerüchte über unfaire Lohnunterschiede verhindern. Lohntransparenz ermöglicht zudem allen Mitarbeitenden, Grundsätzliches im Lohnsystem zu überprüfen. Beispielsweise, ob Mitarbeitende unabhängig ihres Geschlechts für die gleiche Arbeit den gleichen Lohn erhalten.

Für unsere Mitarbeitenden ist jederzeit einsehbar, woran gearbeitet wird und wie es um die Geschäftszahlen steht. Für uns im HR ist es deshalb ebenfalls wichtig, klare sowie offene Grundlagen zum Gehalt zu kommunizieren – nicht nur intern, sondern auch extern im Austausch mit potenziellen Mitarbeitenden. Transparenz und Fairness bieten für bestehende sowie neue Mitarbeitende Orientierung. Wir wollen mit allen Mitarbeitenden die Reise zu mehr Lohntransparenz antreten. Sie sollen sich und ihre Fähigkeiten innerhalb der Organisation einordnen können. Allen muss verständlich sein, wie ein Gehalt zustande kommt. Nur so gelingt es, Neid oder Missgunst entgegenzuwirken.

Transparenz ist ein wichtiger Bestandteil, damit ein selbstorganisiertes Unternehmen funktioniert. Infolge des Veränderungsprozesses vom inhaber-zum-mitarbeitergeführten Unternehmen haben wir deshalb ein Lohnmodell entwickelt, das die Löhne nachvollziehbar macht. Dennoch herrscht noch keine vollständige Lohntransparenz. Diese wollen wir erst in einem zweiten Schritt realisieren, da sie ein gutes Selbsteinschätzungsvermögen voraussetzt. Das braucht unserer Ansicht nach noch etwas Zeit.

Seit der Gründung von Greenpeace Schweiz vor 40 Jahren herrscht bei uns vollständige Lohntransparenz. Das gilt auch für die Löhne der Geschäftsleitung. Somit sind für alle Mitarbeitenden sämtliche Löhne intern jederzeit einsehbar. Mehr Lohntransparenz geht nicht.

Aktuell sind wir am Anfang unserer Reise zu mehr Lohntransparenz. Die Gehälter der Mitarbeitenden kennen die jeweiligen Fachbetreuenden und die Lead Links. Dennoch können unsere Mitarbeitenden über die Fachbetreuenden oder über die HR-Mitarbeitenden eine Einschätzung erhalten und sich im Unic-Gehaltsgefüge sowie gegenüber externen Gehaltsbenchmarks einordnen. Mit dem im Februar 2021 gestarteten Projekt «Transparente Gehaltsbänder» wollen wir die Lohntransparenz weiter ausbauen. Damit sollen Mitarbeitenden künftig Einsicht über sämtliche Gehaltsbänder erhalten. Schon heute legen wir im HR ein Augenmerk darauf, dass Mitarbeitende in gleichen Fachkarriere-Rollen sowie gleichen Maturitätslevels fair entschädigt werden. Der Schritt zu transparenten Gehaltsbändern hilft uns dabei, das für alle zugänglich und sichtbar zu machen.

Wir hatten lange den Anspruch, ein gerechtes Lohnmodell zu erarbeiten, und sind nach vielen Runden zur Erkenntnis gelangt, dass es dieses nicht gibt. Was für mich gerecht ist, ist für die Kollegin ungerecht. Das hat uns dazu bewogen, bei der Lohnbestimmung der Eigenverantwortung mehr Gewicht zu geben. Der Wunsch nach Objektivierung kann nicht erfüllt werden. Es geht um die Zufriedenheit jedes Einzelnen und diese ist individuell. Das neue Lohnmodell besteht aus einem «statischen» Teil, in dem unter anderem Ausbildung, Facherfahrung, Funktion und Rolle eingeschätzt werden. Dieser Schritt machen die «Hüter Lohn» gemeinsam mit dem Mitarbeitenden. Die Rolle der «Hüter Lohn» besteht in einer beratenden Funktion. Beim «dynamischen» Teil kann jeder Mitarbeitende einen Teil des Lohnes nach Selbst- und Peer-Einschätzung eigenverantwortlich definieren. Niemand segnet diesen Lohn ab.

Seit März 2020 arbeiten wir in einem Selbstorganisations-Modell. Deshalb entwickelten wir ein neues Lohnsystem mit sieben Lohnstufen, das wir im August 2021 einführen. Der Werdegang spielt bei der Einstufung keine Rolle mehr. Vielmehr zählt der Beitrag dieser Rolle zum Organisationszweck, die Komplexität der Aufgaben, das Lebensalter sowie das Dienstalter. Wichtig: Wir führen die bisherigen Lohnvergleichsanalysen weiter. Im neuen Lohnsystem schlägt die Rolle «Lead Link» zusammen mit den potenziellen Rolleninhabenden der Rolle «Lohn» eine LohnEinstufung vor. Die Rolle «Lohn» berät sich anschliessend mit der Rolle «HR» über die LohnEinstufung und entscheidet dann. Dabei stellt die Rolle «Lohn» ein gesamtorganisatorisches Vorgehen und den internen Quervergleich sicher.

Faire Gehälter, Transparenz und Nachvollziehbarkeit sind für uns wichtige Eckpfeiler im täglichen Miteinander. Bei einem Umstieg in eine andere Rolle erfolgt das über den Beförderungsprozess, in dem auch das Gehalt beurteilt wird. Ein Lohn kann bei einem Wechsel somit höher oder tiefer ausfallen. Im Rekrutierungsprozess beurteilen die Fachentscheidenden in engem Austausch mit dem HR über die Gehaltshöhe. Als Hilfsmittel dienen uns eine Fachkarriere-Matrix und die damit verbundenen Gehaltsdaten. Unter diesem Begriff verstehen wir 27 beschriebene Fachkarriere-Rollen, die maximal in vier Maturitätslevels aufgegliedert sind. Im jährlichen Kompensations- und Promotionsprozess initiieren die Mitarbeitenden den Antrag auf eine Beförderung selbstständig. Dieser wird anschliessend in einem Gremium von Fachbetreuung, HR und Lead Link geprüft. Die Entscheidung über eine Beförderung liegt allein bei der Fachbetreuung.

Wir kommunizieren keine Löhne, bevor ein erstes persönliches Gespräch stattgefunden hat. Vor allem, weil es bei uns keinen fixen Lohn für diese oder jene Funktion gibt. Ausserdem wollen wir das Entwicklungspotenzial des Bewerbenden spüren, bevor wir über den Lohn sprechen. Wer ist er? Was ist ihm wichtig? Erst danach können wir mit den Bewerbenden anhand des Lohnmodells gemeinsam einen Einstiegslohn finden.

Wir kommunizieren die Lohnbandbreite in jeder Stellenausschreibung. Dafür erhalten wir sehr gutes Feedback. Die grosse Mehrheit der Bewerbenden ist froh um diese Klarheit und versteht, dass wir den Lohn nicht verhandeln.

Bei uns stehen nicht das Alter, die Ausbildung oder die Zertifikate im Fokus, sondern die passende (Fachkarriere-)Rolle und die Maturität. Die für die Rollen vordefinierten und notwendigen Kompetenzen sowie Indikatoren sind ebenfalls relevant. Um die Erwartungen hinsichtlich des Gehalts bei Bewerbenden frühzeitig abzuholen, erkundigen wir uns nach den Gehaltswünschen vor dem ersten Interview. Im Gespräch präsentieren wir unser Fachkarrieremodell und die damit verbundenen Gehaltshöhen. Mein persönlicher Wunsch wäre, Gehaltsbänder künftig direkt in einer Stellenausschreibung aufzuführen, um eine höhere Transparenz zu schaffen und die gegenseitigen Erwartungen frühzeitig zu klären.