



In Schweden und Norwegen sind die Einkommen öffentlich einsehbar. Ob über Geld geredet wird, ist eine Kulturfrage



Geheimsache Lohn

EINKOMMEN – Die EU-Kommission will mehr Lohntransparenz erzwingen. Wie viel genau, weiß sie allerdings selbst noch nicht. Wäre es ein **Treiber für Lohngerechtigkeit oder Quell von Futterneid**, wenn alle wüssten, wie viel die Arbeitskolleg:innen verdienen? Fest steht: Die Angelegenheit ist heikel.

Bozen – „Es braucht mehr Transparenz in Sachen Lohn.“ Die Forderung kommt von Landeshauptmann Arno Kompatscher höchstpersönlich. Geäußert hat er sie bei einer Veranstaltung anlässlich des *Equal Pay Day* Mitte April. **Silvia Vogliotti**, die Vizedirektorin des Arbeitsförderungsinstitutes Afi, pflichtete bei: „Die Lohntransparenz und die damit verbundene Offenlegung der Gehaltsstrukturen wird auch von der Europäischen Kommission als Thema lanciert.“

Tatsächlich hat die EU-Kommission einen entsprechenden Vorschlag unterbreitet. Das Votum des Europaparlaments zum Vorschlag erfolgte vor wenigen Wochen: Mit 403 Ja- und 166-Neinstimmen bei 58 Enthaltungen ließen die Abgeordneten keinen Zweifel daran, dass auch sie für mehr Lohntransparenz sind. Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten sollen verpflichtet werden, Informationen offenzulegen, damit ihre Mitarbeitenden Gehaltsvergleiche anstellen können. Automatisch entstünde dadurch Druck auf die kleineren Unternehmen, freiwillig nachzuziehen. Einen ähnlichen Standpunkt hatte Ende 2021 bereits der EU-Ministerrat vertreten: Unternehmen müssten den Mitarbeitenden objektive Kriterien zur Bestimmung des Lohns darlegen und Informationen über den Durchschnittslohn von Kolleg:innen mit gleicher oder gleichwertiger Arbeit geben. Allerdings wird eingeschränkt, dass dies alles in Einklang mit den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Gepflogenheiten zu erfolgen habe.

Hierzulande etwas Intimes, in Skandinavien etwas Öffentliches

Nun sollen laut Wunsch des Europaparlaments Verhandlungen mit den EU-Regierungen aufgenommen werden. Vorrangiges Ziel ist es, die Lohndiskriminierung von Frauen zu bekämpfen. Betreffen würde ein Mehr an Lohntransparenz aber alle, Frauen

wie Männer. Wie weit die Politik die Lohntransparenz treiben wird, ist offen: Werden künftig individuelle Gehälter offengelegt oder nur allgemeine Gehaltsstrukturen?

Es handelt sich um eine heikle Angelegenheit. Der Lohn wird in unseren Breitengraden fast schon als etwas Intimes wahrgenommen. „Das ist eine Kulturfrage. Manche Menschen verraten nicht mal dem Ehepartner den eigenen Lohn“, sagt der Berater und langjährige Personalleiter **Hermann Troger** und erhält Zustimmung von **Evelyn Kirchmaier**, der Generaldirektorin von Markas mit über 10.000 Mitarbeitenden: „Das eigene Einkommen ist etwas Persönliches wie die Kleidergröße. Das gehört zu den sensiblen Daten.“

Anderswo gibt es da weniger Hemmungen, zum Beispiel in Skandinavien. In Schweden sind Unternehmen öffentlich einsehbar, womit alle Interessierten nicht nur das Einkommen der Arbeitskolleg:innen erfragen können, sondern auch jenes von Nachbar:innen und Freund:innen. In Norwegen werden ebenfalls seit über 20 Jahren die Steuerdaten der Bürger:innen im Internet veröffentlicht.

Werden Neiddiskussionen gefördert oder unterbunden?

Hermann Troger kann der skandinavischen Offenheit viel abgewinnen: „Ich würde die volle Lohntransparenz deziert positiv finden.“ Sie sei ein Instrument gegen gewollte und auch ungewollte Ungerechtigkeit. Natürlich wären Neiddiskussionen unvermeidbar, weiß Troger, aber es stelle sich die Frage nach der Priorität: „Was ist wichtiger: das Gefühl von Gerechtigkeit und Transparenz in der Belegschaft oder das Unterbinden von vereinzelt Neid?“

Lohntransparenz bedeute nicht, dass alle Mitarbeitenden gleich viel verdienen müssen. Vielmehr sei es die Aufgabe der Führungskraft, zu argumentieren, „und wenn sie das nicht kann,

ist sie eine schlechte Führungskraft“, meint Troger kategorisch. Trotzdem rät er dazu, das Thema mit Samthandschuhen anzugehen, eben mit Blick auf den kulturellen Hintergrund: „Es kommt ja nicht von ungefähr, dass wir keine Lohntransparenz haben.“ Wenn sich ein Unternehmen für Lohntransparenz entscheide, brauche es ein Konzept, wie es dorthin komme, ohne gleich alle Nettogehälter am schwarzen Brett auszuhängen. Es müsse sich überlegen, wie es kommunizieren wolle, wo Neid entstehen könnte und ob zuvor vielleicht tatsächlich Ungerechtigkeiten beseitigt werden müssen.

Nicht die individuellen Einkommen gehören offengelegt, sondern die Gehaltsstruktur.

Skeptisch machen die Erkenntnisse eines Forschungsteams der Hochschule Presenius, der Leipzig Graduate School of Management (HHL) sowie der Universitäten Bern und München, die soeben im *Journal of Organizational Behavior* veröffentlicht wurden. Zu wissen, was die Arbeitskolleg:innen verdienen, senkt die Arbeitszufriedenheit und fördert den Neid – und nicht umgekehrt. Das hat das Team im Rahmen zweier experimenteller Erhebungen und einer Feldstudie festgestellt. Die Umstellung auf Lohntransparenz führe nicht automatisch zu einer Wahrnehmung von Lohngerechtigkeit.

Dass Transparenz den Neid erst recht fördert, wenn sie falsch angepackt wird, zeigt in Südtirol die Offenlegungspflicht der Einkommen von Führungskräften der öffentlichen Verwaltung und von Politiker:innen. Wenn Medien darüber berichten, blenden die Medienkonsument:innen nicht nur Aspekte wie Verantwortung und Arbeit-

sensum aus, sondern vergleichen gerne auch die veröffentlichten Bruttoeinkommen mit dem eigenen Nettoeinkommen.

Gehälter offenlegen oder nur Gehaltsstrukturen?

Sinnvolle Lohntransparenz hat ihre Grenzen. Darin sind sich Afi-Vizedirektorin Silvia Vogliotti, Markas-Generaldirektorin Evelyn Kirchmaier und Dorotea Mader, Mitgründerin der *People and Culture*-Agentur Human&Human, einig. „Nicht die individuellen Einkommen gehören offengelegt, sondern die Gehaltsstruktur, damit Mitarbeitende nachvollziehen können, wie Löhne bestimmt werden und für welche Leistungen es ein Plus gibt“, meint Vogliotti. Kirchmaiers Unternehmen hat diesen Grundsatz in die Praxis umgesetzt: Es wurde definiert, für welche Position welcher Lohn angewandt wird, wobei eine Spanne von zirka 20 Prozent ermöglicht. „Berichtigungsfaktoren“ zu berücksichtigen, wie sie Kirchmaier nennt, etwa überdurchschnittliche Leistungen oder die Knappheit bestimmter Berufsbilder. „Solche Regeln sind sinnvoll für jedes Unternehmen, schaffen Transparenz und Gerechtigkeit und sind eine Argumentationshilfe bei Lohnverhandlungen“, so Kirchmaier. Unter Umständen könne das freilich auch bedeuten, dass auf vielversprechende Bewerber:innen verzichtet werden muss, weil die Lohnforderungen nicht ins Schema passen.

Flexibler wäre **Dorotea Mader**: „Es darf Ausnahmen geben für Schlüsselpositionen“. Mader hat jahrelang in führender Position für die Schwarz-Gruppe gearbeitet, dem größten Einzelhandelsunternehmen Europas. Dort wurde ein System mit Hierarchieebenen implementiert, mit drei Lohnstufen pro Ebene

und nachvollziehbaren Aufstiegskriterien. Die Transparenz beschränkte sich aber auf die eigene und die darunterliegenden Hierarchieebenen. Zum Beispiel kennt in so einem System die Sachbearbeiterin den Lohn ihres Bürokollegen, und Vorgesetzte wissen, wie viel ihre Untergebenen verdienen – nicht aber umgekehrt. Nach oben sei nämlich kaum vermittelbar, wodurch sich ein höherer Lohn rechtfertigt, gibt Mader zu bedenken. Anders ausgedrückt: Wer selber nie geführt hat, kann nicht nachvollziehen, wie das ist.

Grundsätzlich aber spricht sich Dorotea Mader für Lohntransparenz – mit besagten Grenzen – aus: „Nicht die Offenlegung, sondern die Geheimniskrämerei verursacht Neid, Unzufriedenheit und Gerede.“

Praktische Erfahrungen mit „Lohntransparenz in ihrer Absolutheit“ hat **Jürgen Schmidt** gemacht. Schmidt ist Organisationsentwicklungsexperte der Terra Institute in Brixen und hat als Gründer und heutiger Aufsichtsrats des Handelsunternehmens memo die völlige Lohntransparenz eingeführt. Diese sei ein wirksames Mittel gegen übermäßige Gehaltspreizung, so wie von der Gemeinwohlokonomie angestrebt, sagt er. Zugleich erschwere sie es zuweilen, Talente und begehrte Führungskräfte für das Unternehmen zu gewinnen. „Lohntransparenz ist schwer praktikabel, wenn sie isoliert betrachtet wird. Sie muss von der Unternehmenskultur getragen werden“, stellt Schmidt fest. Sein Rat an Unternehmen ist daher, ein paar Zwischenschritte einzulegen, mit einem Bandbreitenmodell – ähnlich den Systemen bei Markas und Schwarz – zu starten und parallel die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Es sei ein weiter Weg zum schwedischen Modell. Aber die Entwicklung gehe in diese Richtung: „Die Gehaltstransparenz wird immer stärker werden.“