

ENTWICKLUNG DER LOHNPOLITIK

UM WAS GEHT ES?

Der Lohn ist ein wichtiges Thema sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Organisation. Er hat direkten Einfluss auf die Suche, die Bindung und die Motivation qualifizierter Mitarbeitender, bestimmt massgeblich ein gesetzeskonformes Vergütungssystem und erleichtert das Erreichen strategischer Ziele.

Ein als «fair» empfundener Lohn ist eine der Grundbedingungen für ein gutes Arbeitsverhältnis. Wenn diese Bedingung nicht erfüllt ist, können im Unternehmen Unzufriedenheit, Demotivation und kontraproduktive Verhaltensweisen entstehen (Herzberg, 1966, Adams, 1963).

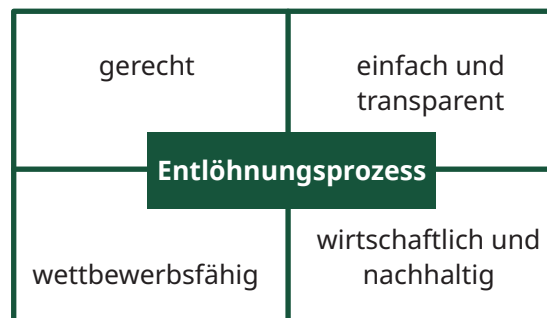
DIE HERAUSFORDERUNGEN DER ENTLÖHNUNG FÜR DAS UNTERNEHMEN

- Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt
- Einfluss auf die Einstellung, Bindung und das Verhalten von Mitarbeitenden
- Wahrung der Gerechtigkeit
- Attraktivität angesichts von Personalmangel

LOHNSYSTEM

Lohngerechtigkeit ist ein zentraler Lohnbegriff. Die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern ist zudem gesetzlich vorgegeben (vgl. GLG). Grundsätzlich muss der Arbeitgeber gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit bezahlen (Art. 8 Abs. 3 der Schweizer Verfassung).

Zu komplexe Lohnsysteme wirken sich auf die gesamte Gesellschaft aus. Neben dem hohen Verwaltungsaufwand und dem generellen Unverständnis kann sich ein komplexes Lohnsystem auch als ineffektiv erweisen. Daher braucht es ein **einfaches und transparentes** System. Um gutes Personal rekrutieren und halten zu können, muss die Bezahlung **wettbewerbsfähig** sein. Der Prozess muss zudem **wirtschaftlich und nachhaltig** sein. So kann der Fortbestand des Unternehmens mit geringstmöglichem Aufwand auch langfristig gesichert werden.

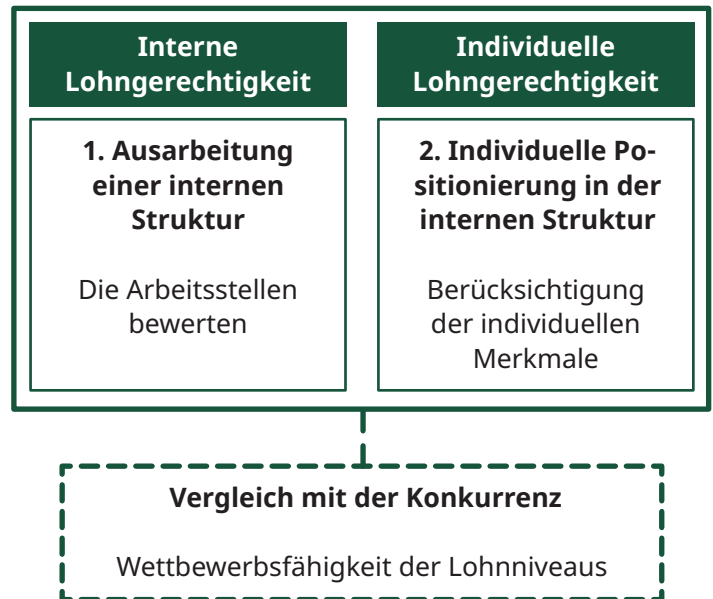


Werfen wir einen Blick auf die **drei Arten der Lohngerechtigkeit**: die interne, die externe und die individuelle Lohngerechtigkeit.

Die **interne** Lohngerechtigkeit basiert auf der Bestimmung und dem Vergleich des relativen Werts der verschiedenen Arbeitsstellen innerhalb des Unternehmens.

Die **externe** Lohngerechtigkeit gründet auf dem Vergleich der Lohnniveaus und -praktiken sowie der Lohnpolitik des Unternehmens mit denen der Konkurrenz. Damit soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen mit wettbewerbsfähigen Löhnen qualifizierte Arbeitskräfte anzieht, bindet und motiviert.

Die **individuelle** Lohngerechtigkeit schliesslich konzentriert sich auf die Positionierung der einzelnen Mitarbeitenden in der unternehmensinternen Lohnstruktur. Ziel ist es, individuelle Leistungen anzuerkennen und die Löhne nach einheitlichen Massstäben zu gestalten.



Der Bund stellt dafür das für KMU konzipierte Tool «Logib Lohnsystem» **kostenlos** zur Verfügung. Mit diesem Instrument kann ein einfaches Lohnsystem entwickelt werden, das auf geschlechtsneutralen Kriterien beruht und so das Risiko von Lohndiskriminierungen verringern kann.

EIN UMFASSENDE ENTLÖHNUNGSANSATZ

Ein **umfassender Entlohnungsansatz** zielt darauf ab, die **Leistungen** von Mitarbeitenden mit **monetären und nicht-monetären Elementen** anzuerkennen und zu belohnen. Dabei gilt es, die Realität des Unternehmens und die ihm zur Verfügung stehenden Mittel zu berücksichtigen.

LOHN IST MEHR ALS NUR DIE BEZAHLUNG EINER ARBEIT

Der Lohn ist sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen ein sensibles und wichtiges Thema.

Für **das Unternehmen** stellen die Löhne einen erheblichen Teil der **Gesamtkosten** dar. Zudem haben sie einen tiefgreifenden **Einfluss** auf das **Verhalten**, das **Engagement** und die **Loyalität** der Mitarbeitenden.

Für die **Mitarbeitenden** hat der Lohn neben dem **praktischen und finanziellen Aspekt** noch zusätzliche, subtilere Dimensionen. Er hat Einfluss auf den **sozialen Status** und das **Selbstwertgefühl** und auch eine wichtige **symbolische Bedeutung**. Ein fairer und gerechter Lohn ist entscheidend, damit die Mitarbeitenden im Unternehmen ein Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung erfahren.

In Bezug auf den Lohn steht bei der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden das **Gefühl von Gleichbehandlung und Gerechtigkeit** im Mittelpunkt. Mitarbeitende, die ihren Lohn als gerechte Vergütung für ihre Leistungen empfinden, bringen sich eher voll und ganz in ihre Aufgaben ein und bleiben dem Unternehmen eher langfristig treu.

EMPFEHLUNGEN

Investieren Sie in Ihre Mitarbeitenden

Angesichts des wachsenden Personalmangels ist der Lohn keine Ausgabe, sondern eine Investition.

Beobachten Sie die Marktentwicklungen

Trends und Bedürfnisse ändern sich. Sorgen Sie dafür, dass Sie jederzeit wettbewerbsfähig bleiben.

Fokussieren Sie sich auf die nicht-monetären Elemente

Sie sind genauso wichtig wie das Geld und oft wichtiger, als man denkt.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- [In fünf Schritten zu einem konkurrenzfähigen Lohnangebot](#) – Indeed.
- [Aufbau einer Entlohnungsstrategie für Ihr Unternehmen](#) – Indeed.
- [Logib Lohnsystem](#)

