

LOHNTRANSPARENZ ALS NEUE WÄHRUNG IM EMPLOYER BRANDING

Gestiegene Erwartungen, Diversity-&Inclusion-Ziele und neue EU-Vorgaben lenken die Aufmerksamkeit auf das Thema «Pay Equity». Auch Schweizer Unternehmen sind gefordert und haben jetzt die Möglichkeit, mit Transparenz, klaren Strukturen und neuen HR-Kompetenzen zu überzeugen.

Gastbeitrag: Charlotte Van Nueten und Marijana Cvitkusic



Charlotte Van Nueten

ist Senior Consultant im Bereich Work, Rewards & Careers bei WTW Switzerland.

Auf den ersten Blick fällt die Schweiz formal nicht unter den Anwendungsbereich der neuen EU-Richtlinie zur Lohntransparenz, doch ihre Auswirkungen werden auch hier spürbar sein. Ein genauer Blick auf die Regelung ist daher lohnend.

Die EU-Richtlinie tritt Mitte 2026 in Kraft und verpflichtet Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden zu umfassenden Informations- und Berichtspflichten. Dazu zählt unter anderem die Offenlegung von Lohnspannen und Vergütungskriterien, zum Beispiel im Einstellungsverfahren. Zudem werden Fragen nach dem früheren Salär im Bewerbungsverfahren nicht mehr erlaubt sein. Nach deren Anfrage wird jede EU-Mitarbeitende und jeder EU-Mitarbeitende jährlich Informationen über all-fällige geschlechtsspezifische Salärlücken in jeder Beschäftigtengruppe des Unternehmens erhalten – von der Einstiegs- bis zur Führungsebene.



Marijana Cvitkusic

ist Senior Consultant im Bereich Employer Experience und Change Management & Communications bei WTW Switzerland.
www.wtwco.com

Viele der Anforderungen ähneln dem Schweizer Lohngleichheitsgesetz, etwa beim Schwellenwert bei Lohndifferenzen von 5 Prozent oder der Unternehmensgrösse. Im Unterschied zur Schweiz sind Lohnanalysen jedoch regelmässig (alle ein bis drei Jahre) vorgeschrieben, während sie in der Schweiz nur bei einer festgestellten Lücke wiederholt werden muss.

Erwartungshaltung in der Schweiz zur freiwilligen Übernahme der EU-Richtlinie

Das Schweizer Gleichstellungsgesetz wurde 2020 redigiert und um eine Lohnanalysepflicht für Unternehmen ab 100 Mitarbeitenden ergänzt, weshalb weitere Änderungen als direkte Folge auf die EU-Richtlinie vorerst nicht zu erwarten sind. Dennoch zeichnet sich der Trend zum globalen Minimalstandard zur Lohntransparenz auch hierzulande ab – nicht zuletzt, weil die Schweiz ein Einwandererland ist und viele Arbeitskräfte gerade auch aus dem EU-Raum mit entsprechenden Erwartungshaltungen und Forderungen anzieht.

Es ist, unabhängig von der Herkunft, kein Geheimnis: Mitarbeitende in einem Unternehmen sprechen über ihr Salär. Wenn Lohnunterschiede trotz gleicher Arbeit aufgedeckt werden, kann das zu Missmut und Unzufriedenheit führen. In diesem Szenario werden Unternehmen aufgerufen, gleiche Bedingungen zu schaffen.

Anders verhält es sich, wenn sich Unternehmen bewusst für neue Policies entscheiden. So bieten einige in der Schweiz beispielsweise bereits längere Mutter- und Vaterschaftsurlaube. Sie gehen damit deutlich über das gesetzliche Mini-

mum hinaus. Diese Unternehmen gehen mutig voraus und positionieren sich häufig auch als Arbeitgebende, die sich selbst zu «Equal Pay», also Lohngleichheit, verpflichten. Ähnliches ist als Folge der Einführung der EU-Richtlinie zur Lohntransparenz zu erwarten. Um eine Vorreiterrolle zu übernehmen, können Schweizer Unternehmen Lohntransparenz freiwillig implementieren.

Der Weg zu Lohntransparenz beginnt mit Struktur

Einheitliche Funktionsstrukturen und ein Stellenbewertungssystem bilden die Grundlage für eine konsistente Lohntransparenz, denn Tätigkeiten müssen fair bewertbar sein. Darauf aufbauend lassen sich nachvollziehbare Vergütungsmodelle entwickeln. Nach der EU-Richtlinie haben Mitarbeitende das Recht, zu erfahren, wie sich ihr Salär zusammensetzt und Auskunft darüber zu erhalten, welche Kriterien für die Entwicklung ihres Salärs massgeblich sind.

Anschliessend sollten sich Organisationen auf ihre Datenkompetenz konzentrieren: Die Berichterstattung gemäss der Richtlinie erfordert deutlich mehr Detailtiefe, als sie oft durch einfache Lohnabrechnungsdaten abgedeckt wird. Der Anwendungsbereich erstreckt sich auf Vergütung und Zusatzleistungen im weiteren Sinne. Die Einhaltung der Vorschriften verlangt eine umfassende Datenerhebung und -analyse sowie betriebliche Prozesse für Transparenz bei der Einstellung, bei Mitarbeiteranfragen und bei der Offenlegung von geschlechtsspezifischen Lohnunterschieden.

Schliesslich müssen HR Professionals, Führungskräfte, Mitarbeitende und andere Stakeholder auf die zunehmende

“

**WENN LOHNUNTERSCHIEDE
TROTZ GLEICHER ARBEIT
AUFGEDECKT WERDEN, KANN
DAS ZU MISSMUT UND
UNZUFRIEDENHEIT FÜHREN.**

Charlotte Van Nueten



Die EU will mehr Lohntransparenz schaffen. Die Schweizer Unternehmen dürften dies adaptieren – freiwillig oder aus Wettbewerbsdruck

Transparenz vorbereitet werden. Das erfordert ein intensives Change Management und gezielte Kommunikationsmassnahmen.

Prozesse überdenken und ein neues Bewusstsein für Fairness und Gleichstellung

Die Lohntransparenz erfordert ein neues Bewusstsein. Mitarbeitende und Führungskräfte müssen sie nicht nur ver-

stehen, sondern auch ein umfassendes Verständnis der Jobarchitektur, der Lohnstrukturen und deren Auswirkungen entwickeln.

Zur erfolgreichen Umsetzung müssen aber auch die bestehenden Prozesse angepasst werden. Dazu zählen die Rekrutierung (Stelleninserate, Interviewleitfäden) sowie die Vergütungsrichtlinien. Auch braucht es einen neuen Umgang

Anzeige

**DAS MEDIEN-ABO
FÜR IHR
GESAMTES
TEAM.**

Mehr Kompetenz. Mehr Wert.

Setzen Sie neue Massstäbe in puncto Mitarbeiterzufriedenheit.

Sie möchten Ihren Mitarbeitenden den Zugang zu topaktuellen Informationen gewähren? Dann ist unser Business-Abo Flex genau das Richtige für Sie! Denn damit können Sie nicht nur die Medientitel auswählen, die zur Verfügung stehen sollen. Sie bestimmen auch die Anzahl Nutzer:innen. Wetten, dass sich das positiv auf das Arbeitsklima auswirken wird?



Jetzt mehr erfahren



TagesAnzeiger

Basler Zeitung

BZ BERNER ZEITUNG

Der Bund

SonntagsZeitung

FINANZ und WIRTSCHAFT

REKRUTIERUNG ALS TEAMSPORT? MEHR DENN JE!

Camille Bernard, Head of Talent Acquisition bei Lucca, ist überzeugt: Rekrutierung ist keine Einzeldisziplin. Warum auf kollektive Intelligenz verzichten, wenn sie beim Finden der passenden Person hilft? Wie gelingt der Spagat zwischen Automatisierung und Menschlichkeit? Und wie schafft es ein Unternehmen, Jahr für Jahr über 200 neue Talente für sich zu gewinnen?



Warum gewinnt kollaborative Rekrutierung an Bedeutung?

Der Arbeitsmarkt hat sich grundlegend verändert. Bewerber:innen nehmen nicht den erstbesten Job. Sie vergleichen, treffen bewusste Entscheidungen und erwarten einen Bewerbungsprozess, der reibungslos verläuft, menschlich ist und auf gemeinsamen Werten basiert.

Gleichzeitig stehen HR-Abteilungen unter Druck: Sie müssen schnell und qualifiziert handeln. Die Lösung: Rekrutierung wird zur gemeinsamen Aufgabe. HR, Führungskräfte und Mitarbeitende bringen ihre Perspektiven ein. Bei Lucca wird dank dieser Teamarbeit die kulturelle Passung sichergestellt. Jede Sichtweise zählt. Wichtig ist eine klar strukturierte Zusammenarbeit. Nur so bleibt sie effizient, motivierend und wirkungsvoll.

Was spricht für den kollektiven Ansatz?

Entscheidungen werden schneller getroffen und sind besser begründet. Wenn die Rollen klar verteilt sind, wissen alle, worauf sie achten müssen und wann sie sich einbringen können: Führungskräfte prüfen die fachliche Eignung. Die Personalabteilung sorgt für einen stimmigen Prozess. Mitarbeitende schaffen durch ihre Beteiligung eine authentische Bewerbungserfahrung. Der Blick aus verschiedenen Perspektiven macht die Auswahl objektiver. Er verringert Verzerrungen und erleichtert die Integration. Das bringt Vorteile für beide Seiten: Das Unternehmen rekrutiert treffsicherer. Bewerber:innen treffen eine bewusstere Entscheidung – basierend auf einem echten Einblick ins Team und Unternehmen.

Wie lässt sich dieser Ansatz in der Praxis umsetzen?

Der wichtigste Schritt ist eine offene Feedbackkultur. Klar definierte Rollen, gemeinsame Bewertungskriterien und zentral gesammeltes Feedback sorgen für Transparenz und Fairness. Hilfreich sind auch praktische Hilfsmittel – zum Beispiel ein einheitlicher Interviewleitfaden, einfache Feedbackformulare und digitale Performance-Tools. Automatisierung spielt ebenfalls eine

Rolle. Standardabläufe wie Erinnerungen oder Feedback-Zusammenführungen lassen sich effizient digital abbilden. Gleichzeitig bleibt Raum für persönliche Begegnungen. So wird der Prozess schneller, doch bleibt persönlich.

Wie profitiert das Unternehmen davon?

Die passenden Profile lassen sich besser erkennen. Das Onboarding wird einfacher. Bewerber:innen erleben eine wertschätzende Kommunikation und das Teamgefühl wächst. Kollaborative Rekrutierung hilft, zentrale HR-Herausforderungen zu lösen. Dazu gehören: mehr Effizienz im angespannten Arbeitsmarkt, weniger Fehlbesetzungen – laut Harvard Business Review können sie bis zu 30 Prozent des Jahresbruttolohns kosten – und geringere Fluktuation. Wer unterschiedliche Perspektiven einbezieht, stärkt den Zusammenhalt und die Arbeitgebermarke. Ein positiver Kreislauf beginnt: bessere Einstellungen, höhere Bindung, nachhaltigere Teamleistung.

Wie sieht diese Form der Teamrekrutierung bei Lucca aus?

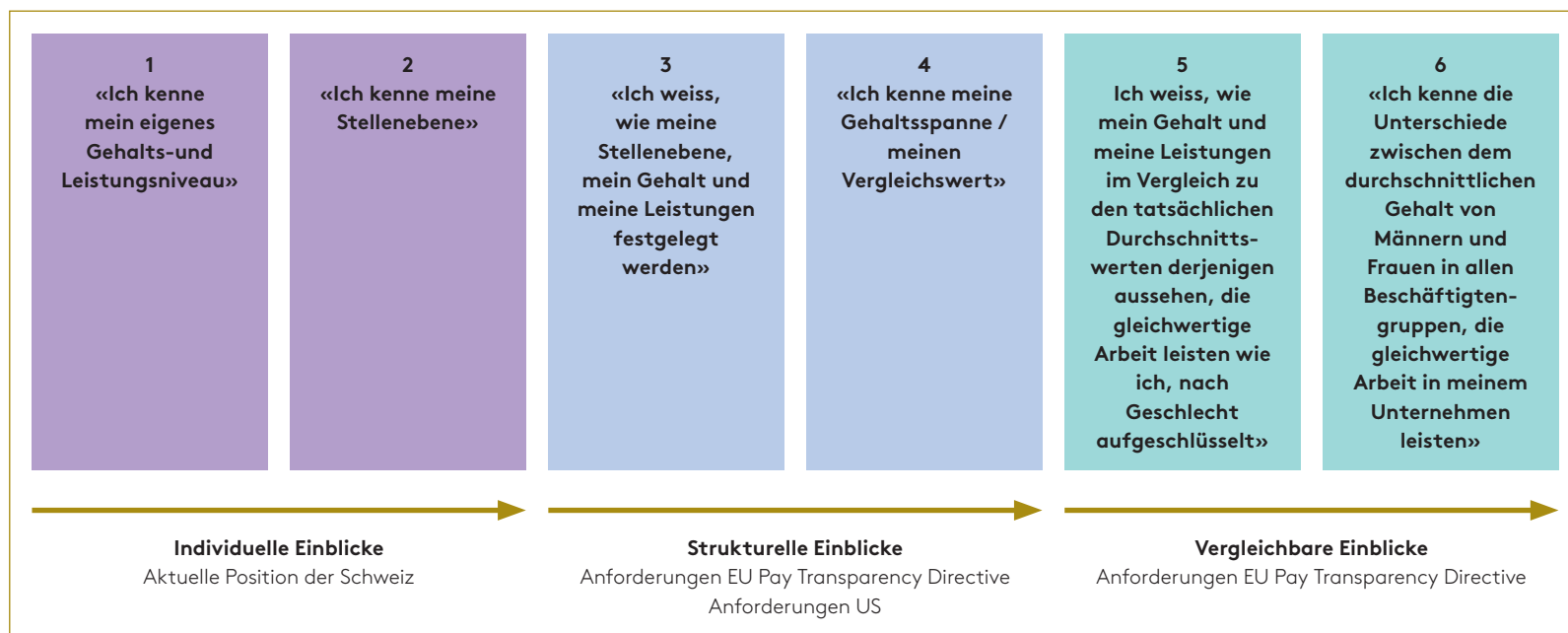
Unser Auswahlprozess folgt fünf klar strukturierten Phasen. Er ist bewusst anspruchsvoll gestaltet und ermöglicht beiden Seiten eine prägende, wertschätzende Erfahrung. Interne Empfehlungen sind ausdrücklich erwünscht, die Bewertungskriterien sind offen kommuniziert und der Ablauf ist für alle Kandidat:innen gleich. Ein besonderes Element ist der «Final Talk». In diesem Gespräch treffen mehrere Mitarbeitende auf die Bewerber:innen und schätzen ein, ob es auch menschlich passt. Was viele zunächst überrascht, überzeugt am Ende durch seine Wirkung. Es fördert Verantwortung, bringt Teams aktiv in die Auswahl ein und macht die Unternehmenskultur früh spürbar.

Im Oktober teile ich beim Salon RH in Lausanne unsere Best Practices in der Rekrutierung. Zudem erscheint in Kürze *Spielzüge im Recruiting: So gelingt Zusammenarbeit im Hiring-Prozess* mit kompakten Praxistipps für alle, die ihren Rekrutierungsprozess gemeinsam weiterentwickeln wollen.



www.lucca-software.ch
info@lucca-software.ch
+41 44 797 67 06





mit Mitarbeitenden und ihren Fragen, was regulatorische, kommunikative und analytische Fähigkeiten, aber auch Change Management, Führungskompetenzen sowie Empathie erfordert. Proaktive Kommunikation sowie digitale und benutzerfreundliche Kommunikationsportale tragen zum erfolgreichen Umgang mit der Lohntransparenz bei.

Durchdachte Kommunikationsstrategie zur Stärkung der Employer Brand

Wer mit Fingerspitzengefühl und Weitsicht eine Kommunikationsstrategie umsetzt, wird die Nase vorne haben und den Wandel selbstbewusst steuern. Dabei sind die Eigenheiten und Bedürfnisse der Arbeitnehmenden zu berücksichtigen.

Von der aufstrebenden, technologieaffinen Generation Z ist zu erwarten, dass sie Transparenz und Fairness selbstbewusst von den Arbeitgebenden einfordert. In Zeiten von sozialen Medien läuft jegliches Verfehlen von Gleichstellung der Gefahr auf, an den Pranger gestellt zu werden, was der Reputation eines Unternehmens schaden kann. Dies erfordert Umdenken. Das Narrativ muss zeitgemäss, authentisch und glaubwürdig angepasst werden. HR-Verantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeitende müssen befähigt sein, kritische Gespräche auf Augenhöhe führen zu können, und zwar auf sachliche und empathische Weise zugleich.

Auch in der Schweiz spricht man – entgegen dem weitverbreiteten Glaubenssatz – über das Salär. Der aktuelle Paradigmenwechsel bietet Gelegenheit, sich neuartig damit

auseinanderzusetzen: Was steht mir zu? Wie fordere ich meine Rechte ein? Dynamiken zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen werden sich zwangsläufig wandeln. Wenn Rekrutierende plötzlich die Salärbänder vor dem Interview kommunizieren und die unzulässige Frage nach dem vorherigen Salär verboten ist, dann verschwinden Informationsasymmetrien zu Gunsten der Kandidatinnen und Kandidaten. Unternehmen, die eine offene Salärkultur leben und damit eine Verbindung zu ihrer Kultur herstellen, werden leichter talentierte Fachkräfte gewinnen. Auch dürften die Erwartungen an das Salär entlang verschiedener Sektoren zunehmen – insbesondere für global tätige Unternehmen. Wer dies einfach so ignoriert, riskiert Reputationsschäden und schadet dem Employer Branding.

Stillstand ist keine Strategie für die Zukunft

Grosse multinationale Unternehmen werden die EU-Richtlinie zuerst umsetzen. Danach dürften auch Schweizer Unternehmen folgen, sei es freiwillig oder aus Wettbewerbsdruck. Wer das Salär bei Neuanstellungen nicht offenlegt, verschiebt potenzielle Enttäuschungen der Bewerbenden nur. Ein globaler Mindeststandard mit Salärbändern und Informationsrechten ist im Zukunftsbild absehbar. Unternehmen, die früh handeln, stärken das Vertrauen und die eigene Marktposition im Vergleich mit internationalen Standards.

Die neue EU-Richtlinie stellt einen grundlegenden Wandel hinsichtlich des Masses an Lohntransparenz dar.

“
WER DAS SALÄR BEI NEUANSTELLUNGEN NICHT OFFENLEGT, VERSCHIEBT POTENZIELLE ENTtäUSCHUNGEN DER BEWERBENDEN NUR.

Marijana Cvitkusic

Tipps für die Personalabteilung zur Umsetzung von Lohntransparenz

Anpassung an die Lohntransparenz in der EU

- EU-Richtlinie verstehen
- Jobarchitektur und Gehaltsstrukturen analysieren

Prozesse überarbeiten

- Stellenbewertungsmethodik für gleichwertige Arbeit einführen
- Lohnanalysen datenbasiert durchführen
- Rekrutierungs- und Vergütungsrichtlinien anpassen

Strategisch kommunizieren

- Veränderungen klar kommunizieren
- Führungskräfte und HR für Salärgespräche befähigen

Transparenz fördern

- Lohnkultur öffnen
- Vertrauen stärken
- Employer Branding verbessern
- Brücken schlagen zwischen Gehalts-transparenz und Unternehmenskultur

Technologien nutzen

- Technologieeinsatz, um Initiativen für Transparenz und Gleichberechtigung zu unterstützen, beispielsweise um Stellen «vorurteilsfrei» mittels KI zu bewerten. Dies ermöglicht HR, schneller zu arbeiten und sich auf Kernaktivitäten zu fokussieren.
- Mitarbeitenden ihre persönliche Lohn-transparenz digital, verständlich und benutzerfreundlich anbieten