



Neue Zürcher Zeitung / Folio
8008 Zürich
044/ 258 11 11
<https://www.nzz.ch/folio>

Medienart: Print
Medientyp: Publikumsmedien
Auflage: 59'157
Erscheinungsweise: monatlich



Seite: 18,19,20,21,22
Fläche: 57'195 mm²



Auftrag: 1093187
Themen-Nr.: 666014
Referenz:
e4bec827-b8e3-4911-8187-7ca54a3b16e1
Ausschnitt Seite: 1/6

Der Lohn der anderen

Bei der Firma Liip kann jeder sehen, wer wie viel verdient. Das gefällt den Mitarbeitern, doch die Forschung bescheinigt der Lohntransparenz auch negative Folgen.

Von *Matthias Sander*, Illustrationen *Sandra Navarro*

Zwei, drei Klicks, dann steht Gil Wenger im Intranet praktisch nackt da. Porträtfoto, Geburtsdatum, Funktion im Unternehmen, «Product Owner für Software». Daneben die Bewertung seiner Arbeitsleistung, Stufe 5 von 6 für seine Expertise, 4 von 6 für «Impact». Darunter sein Lohn: 8260 Franken brutto im Monat.

Gil Wenger ist Mitte dreissig und arbeitet seit zwei Jahren bei der Digitalagentur Liip in Bern. Als er erstmals sah, wie das Unternehmen Lohntransparenz praktiziert, staunte er. «Ich dachte, es gebe eine Excel-Tabelle mit allen Löhnen, und das war's.» Stattdessen hat Liip eine Software namens Zebra entwickelt, mit der sich jeder einzelne Mitarbeiter mit jedem Arbeitskollegen vergleichen kann. 230 Löhne, sichtbar für die ganze Firma, Chefs inklusive.

Über Geld spricht man hierzulande traditionell nicht, über den Lohn noch weniger. Beides gilt, mit Verweis auf Werte wie Diskretion und Bescheidenheit, als Privatsache. In anderen Ländern hingegen ist Lohntransparenz in der einen oder anderen Form längst üblich. Und ab Juni in der EU sogar Pflicht, um Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern herzustellen. Das dürfte auch die Diskussion in der Schweiz befeuern.

Was bringt Lohntransparenz? Führt sie nicht zu Neid und Missgunst? Tatsächlich sind die Erfahrungen in Nachbarländern nicht nur Werbung für Lohntransparenz. Eine amerikanische Studie kommt sogar zu dem Schluss, dass sie insgesamt die Saläre senken kann.

Zugleich zeigt das Beispiel von Liip, dass Lohntransparenz klare Vorteile bringen kann, vor allem

ideelle wie Vertrauen und Zufriedenheit. Auf dem Jobportal Kununu erreicht Liip als Arbeitgeber den Spitzenwert 4,7 von 5. Das liegt auch an einer maximalen Transparenz, die weit über das Geld hinausgeht.

Für Gil Wenger waren die ersten Tage im neuen Job ein Kulturschock. Zuvor hatte er fünfzehn Jahre bei den SBB gearbeitet, er begann als Zugverkehrsleiter im Stellwerk und ging als Teamcoach in der KI-Abteilung. Das klingt nach Flexibilität und Aufstiegsmöglichkeiten. Doch Wenger spricht von «starren Strukturen, vielen Gremien und einem Management, das man bauchpinseln muss».

Als ähnlich rückständig empfand er das Lohnsystem. «Wie Löhne zustande kamen, schien mir mehr von persönlichen Präferenzen geprägt als von nachvollziehbarer Logik.» Wenger glaubt, dass Lohnverhandlungen bewusst intransparent gehalten wurden. Um zu wissen, wo er finanziell stand, fragte er Arbeitskollegen nach ihrem Salär.

So fand er heraus, dass ein Kollege 10 000 Franken mehr im Jahr erhielt als eine Kollegin mit weitgehend vergleichbaren Erfahrungen und Aufgaben. «Sie war frustriert, und im Team hat das zu vielen Diskussionen geführt.» Wenn sich Wenger ähnlich ungleich behandelt fühlte, sagte er das in Lohnverhandlungen. «Nur in vielleicht 20 Prozent der Fälle hat es genützt.»

Bei der innerbetrieblichen Lohntransparenz unterscheiden Wissenschaftler drei Dimensionen: Prozess, Resultat und Kommunikation. Es geht um Fragen à la: Wie offen sagt ein Unternehmen seinen Mitarbeitern, wie sich Löhne zusammensetzen? Können alle Mitarbeiter die Gesamtvergütung von



Neue Zürcher Zeitung / Folio
8008 Zürich
044/ 258 11 11
<https://www.nzz.ch/folio>

Medienart: Print
Medientyp: Publikumsmedien
Auflage: 59'157
Erscheinungsweise: monatlich



Seite: 18,19,20,21,22
Fläche: 57'195 mm²



Auftrag: 1093187
Themen-Nr.: 666014
Referenz:
e4bec827-b8e3-4911-8187-7ca54a3b16e1
Ausschnitt Seite: 2/6

allen sehen oder nur auf gleicher Stufe? Dürfen sie darüber mit Kollegen reden, oder herrscht Schweigepflicht?

Volle Transparenz erscheint aus Sicht mancher Verfechter zwingend. «Wer etwas intransparent macht und verschweigt, führt selten Gutes im Schilde», schreibt die Zürcher Unternehmensberatung Kienbaum in einer Studie. Konsumenten und Bürgerinnen forderten in allen Lebensbereichen mehr Transparenz. «Aber der Lohn bleibt hartnäckig ein Tabuthema.»

Tatsächlich kommunizieren in der Schweiz

intern nur wenige Unternehmen überhaupt ihre Lohnpolitik. Rund 40 Prozent waren es in einer nichtrepräsentativen Umfrage des Branchenverbands HR Swiss vom vergangenen Frühjahr. In der Gesamtwirtschaft dürfte der Wert noch geringer sein, weil an der Umfrage überdurchschnittlich viele





Neue Zürcher Zeitung / Folio
8008 Zürich
044/ 258 11 11
<https://www.nzz.ch/folio>

Medienart: Print
Medientyp: Publikumsmedien
Auflage: 59'157
Erscheinungsweise: monatlich



Seite: 18,19,20,21,22
Fläche: 57'195 mm²



Auftrag: 1093187
Themen-Nr.: 666014
Referenz:
e4bec827-b8e3-4911-8187-7ca54a3b16e1
Ausschnitt Seite: 3/6

grosse Betriebe teilnahmen, die oft eine progressive Lohnpolitik betreiben.

Die wohl umfassendste Studie hierzulande stellte 2018 fest, dass nur 30 Prozent der Unternehmen ihre Mitarbeiter exakt über individuelle Daten zu Grundlohn und Lohnerhöhungen informierten. Am geringsten war die Transparenz laut den Forschern der Universität Luzern bei individuellen Boni. Hingegen erlaubten es zwei Drittel der Unternehmen ihren Mitarbeitern, offen über Saläre zu reden.

Bei der Digitalagentur Liip erreicht die Lohntransparenz in all diesen Dimensionen 100 Prozent. Das weckte Gil Wengers Neugier. Nach wenigen Tagen im neuen Job öffnete er die Zebra-Software und machte ein «Komplett-Screening» der Belegschaft, wie er es nennt. Wer verdiente mehr als er, wer weniger?

Kollegen, denen aus Wengers Sicht mehr zustand, erhielten in der Tat mehr, und umgekehrt. «Ich fand die Passung wirklich sehr gelungen.» Auch die Löhne des Gründerteams empfand er als fair. Der höchste beträgt 12 600 Franken. «Vielleicht könnte man grundsätzlich darüber diskutieren, ob die Gründer noch etwas mehr verdienen sollten. Sie haben ja ein grösseres Risiko getragen. Ich persönlich halte die aktuellen Löhne aber für fair.»

Bald kam Wengers nächster Kulturschock. Nach dem ersten Jahr im Unternehmen überprüft Liip turnusgemäss die Löhne der neuen Mitarbeiter. Wenger wurde aufgefordert, seine Arbeit selbst zu evaluieren – und von Kollegen bewerten zu lassen.

Lohntransparenz wird meist in einem Atemzug genannt mit Gleichstellung, weil sie Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern herstellen soll. Vorstösse im Schweizer Parlament verweisen seit Jahren auf die Geschlechterdifferenz beim Durchschnittssalar, die nach Abzug objektiver Faktoren wie Ausbildung und Branche 7,8 Prozent beträgt. Die Vorstösse werden von der Parlamentsmehrheit routinemässig abgelehnt, unter anderem weil die Vergütungen Sache der Unternehmen seien.

Eigentlich müssen alle Unternehmen in der Schweiz mit mehr als hundert Beschäftigten per Gesetz eine Lohnvergleichsanalyse erstellen. Bei einer Umfrage des Gleichstellungsbüros zeigte sich aber, dass nur vier von fünf Teilnehmern eine solche Analyse erstellt hatten, und nur knapp die Hälfte kommunizierte die Resultate wie vorgeschrieben ihren Mitarbeitern. Zudem scheine der öffentlichrecht-

liche Sektor seiner «Vorbildfunktion in Bezug auf eine weitergehende Information nicht nachgekommen zu sein», heisst es in dem Gutachten vom Februar 2025.

Bei Liip wurden zwar beide Geschlechter bereits ab der Unternehmensgründung 2007 gleich bezahlt, und das Lohnsystem mit seinen Stufen war bekannt. Aber die individuellen Löhne dazwischen blieben
20 tabu.

Das begann sich ab 2016 zu ändern. Mitarbeiter im Lausanner Büro von Liip hätten einander beim Apéro ihren Lohn verraten, erzählt David Jeanmonod, ein Mittvierziger, der das Büro mit aufbaute. Lohntransparenz sei ganz natürlich zum Thema geworden, schliesslich laute eines von Liips Prinzipien «Offenheit vor Geschlossenheit».

Ein paar Entwickler legten ein Excel-Dokument an. Wer sich mit seinem Lohn eintrug, durfte die Löhne der anderen sehen. Bald sei fast das gesamte Büro in der Tabelle gestanden, sagt Jeanmonod. Per E-Mail luden die Initiatoren die Mitarbeiter der anderen Standorte wie Freiburg und Zürich ein, es ihnen gleichzutun. «Ah, die Welschen mal wieder!», habe es geheissen. Doch dann liessen sich 60 bis 70 Prozent aller Mitarbeiter in die Tabelle eintragen.

«Wir arbeiteten bereits an der Lohntransparenz», sagt Nadja Perroulaz, eine Mitgründerin von Liip. Die Mediagonal AG, die mit einer anderen Firma zu Liip fusionierte, habe sogar den Einheitslohn praktiziert, also grösstmögliche Transparenz. «Die Initiative der Entwickler war ein weiterer Anstoss für die Weiterentwicklung unseres Systems.»

Der grosse Umbruch kam 2018. Liip hatte sich eine radikale Organisationsform gegeben, die sogenannte Holokratie. Das Konzept stammt vom amerikanischen Software-Unternehmer Brian Robertson. In der Holokratie gibt es weder starre Hierarchien noch Top-down-Management. Stattdessen sollen die Beschäftigten themengebunden Verantwortung übernehmen und sich selbst organisieren.

So gehört jeder Mitarbeiter thematischen Kreisen an und hat mehrere Rollen. David Jeanmonod zum Beispiel ist für die interne IT verantwortlich, ausserdem für die Planungs-Software und für Nachhaltigkeit. Nadja Perroulaz wäre andernorts HR-Chefin; bei Liip ist sie «Lead People Circle». Innerhalb dieses Kreises leitet sie auch den «Compensation Circle»: Sie ist für Löhne und sonstige Vergütungen



Neue Zürcher Zeitung / Folio
8008 Zürich
044/ 258 11 11
<https://www.nzz.ch/folio>

Medienart: Print
Medientyp: Publikumsmedien
Auflage: 59'157
Erscheinungsweise: monatlich



Seite: 18,19,20,21,22
Fläche: 57'195 mm²



Auftrag: 1093187
Themen-Nr.: 666014
Referenz:
e4bec827-b8e3-4911-8187-7ca54a3b16e1
Ausschnitt Seite: 4/6

mitverantwortlich.

Weil es in der Holokratie keine klassischen Stellenprofile gebe, sei ein neues Lohnsystem nötig geworden, sagt Perroulaz. Das System sieht seit 2018 so aus: Jeder Mitarbeiter bekommt ein Basissalär, derzeit 4600 Franken mal 13. Das entspricht laut dem Lohnrechner des Bundes etwa dem Schweizer Schnitt für einen Softwareentwickler nach Lehrabschluss, den häufigsten Beruf bei Liip.

Dazu kommt ein variabler Teil. Massgebend sind die Kriterien «Expertise» und «Impact». Nadja Perroulaz nennt es den «Rucksack der Mitarbeiter»: Was

haben sie drin, und teilen sie den Inhalt mit anderen? Jeder Mitarbeiter wird für beide Kriterien auf einer Skala von 1 bis 6 eingeteilt. Ausserdem gibt es kleinere Zulagen für Alter und Betriebszugehörigkeit.

Als das neue System stand, war die Anspannung im Unternehmen gross. Schliesslich schickte sich Liip an, das einzuführen, was Perroulaz die «volle





Neue Zürcher Zeitung / Folio
8008 Zürich
044/ 258 11 11
<https://www.nzz.ch/folio>

Medienart: Print
Medientyp: Publikumsmedien
Auflage: 59'157
Erscheinungsweise: monatlich



Seite: 18,19,20,21,22
Fläche: 57'195 mm²



Auftrag: 1093187
Themen-Nr.: 666014
Referenz:
e4bec827-b8e3-4911-8187-7ca54a3b16e1
Ausschnitt Seite: 5/6

Lohntransparenz» nennt: Jeder im Unternehmen würde plötzlich sehen können, wer wie viel verdient und mit welcher Begründung.

Die Wissenschaft bescheinigt der Lohntransparenz nicht nur positive Effekte. Die Löhne von Frauen stiegen zwar infolge von Offenlegungspflichten in Dänemark und Kanada, und die Lücke zu Gehältern von Männern verringerte sich. Hingegen blieb dieser Effekt in Österreich und Deutschland aus. Das mag laut zwei Autorinnen vom deutschen Ifo-Institut daran liegen, dass vielen Mitarbeitern die Existenz entsprechender Lohnanalysen nicht bewusst ist.

Wird Mitarbeitern infolge von Lohntransparenz klar, dass sie unterdurchschnittlich bezahlt sind, werden sie erwartungsgemäss unzufriedener mit Job und Lohn. Laut einer amerikanischen Studie von 2012 sehen sie sich dann öfter nach einer neuen Stelle um. Generell wechseln nach der Umstellung auf Lohntransparenz überdurchschnittlich viele Beschäftigte den Arbeitgeber, wie eine Studie der Universität Buffalo von 2025 zeigt. In dieser Hinsicht ist Lohntransparenz schlecht für Unternehmen, aber gut für Beschäftigte: Wer weiss, dass er unterbezahlt wird, lässt sich das nicht bieten und geht.

Das wohl gewichtigste Argument gegen Lohntransparenz liefert eine Studie, die 2021 das amerikanische National Bureau of Economic Research veröffentlichte. Sie kam zu dem Schluss, dass Offenlegungspflichten in amerikanischen Gliedstaaten das allgemeine Lohnniveau um rund 2 Prozent senken, wenn die Arbeitnehmer individuell ihre Löhne aushandeln.

Der Grund dafür: Die Firmen befürchten eine Kettenreaktion. Wenn sie der Forderung eines Mitarbeiters nachgeben, wollen auch die anderen mehr Geld. Also erhöhen die Firmen lieber bei niemandem den Lohn.

Allerdings spricht auch dieses Argument nicht per se gegen Lohntransparenz: Wenn nämlich Arbeitnehmer nicht individuell ihr Salär aushandeln, sondern kollektiv, etwa in Gewerkschaften, dann bleibt das Lohnniveau laut der amerikanischen Studie stabil.

Im Liip-Büro Lausanne erinnert sich David Jeanmonod gut an den Tag, als die volle Lohntransparenz eingeführt wurde.

Jeder schaute nach, verglich sich, diskutierte beim Mittagessen mit den Kollegen. «Das allgemeine Gefühl war: Das ist ziemlich gut gemacht, die Löhne sind fair.»

Die Personalverantwortliche Nadja Perroulaz erzählt von manchen verunsicherten Besserverdienern. «Sie hatten das Gefühl: Oh, jetzt sehen alle, wie viel ich verdiene.» Nach der Offenlegung seien sie erleichtert gewesen, nicht die Einzigen auf ihrer Lohnstufe zu sein.

Ein paar Mitarbeiter fanden, sie seien zu niedrig eingestuft. «Es war ja auch die Idee, dass sie sich vergleichen können», sagt Perroulaz. Allerdings seien die verpflichtende Selbstevaluation und das interne Feedback eindeutig gewesen: An den Einstufungen gab es nichts zu rütteln. Kündigungen habe es nicht gegeben.

Einzelnen Mitarbeitern stand mit dem neuen System weniger Lohn zu als zuvor. Ein, zwei Mitarbeiter habe Liip wegen grosser Unterschiede heruntergestuft. Mit den anderen sei die Firma kulant verfahren. «Wir gingen davon aus, dass sie die Unterschiede aufarbeiten würden.» Das System habe sich tatsächlich nach zwei Jahren eingependelt.

Die Pausengespräche über Löhne verpufften viel schneller. Zwei Tage nach Einführung der Transparenz sei das Ganze zum Nicht-Thema geworden, sagt David Jeanmonod. Heute schaut kaum noch jemand im Intranet nach. «Lohntransparenz ist wie Freiheit», sagt Jeanmonod: Wenn man sie nicht habe, suche man sie verzweifelt. Und wenn man sie habe, kümmere man sich nicht mehr gross um sie.

Gil Wenger hat im Vergleich mit seiner Arbeit bei den SBB auf mehrere tausend Franken im Jahr verzichtet, um für Liip zu arbeiten. «Ich habe mich bewusst für die Kultur, die Transparenz und die Freiheit hier entschieden.» In seiner Rolle als Business-Developer könne er zum Beispiel neue Projekte an Land ziehen und sich dann für die Umsetzung ein eigenes Team zusammenstellen.

Solche Erfolge haben es Wenger ermöglicht, selbstbewusst in die erste Lohnrunde nach Stellenantritt zu gehen. Sie begann mit einer Selbstevaluation. Wenger las im Intranet die Beschreibungen für die Bewertungskriterien. Seine Expertise stufte er hoch auf 5 von 6, das entspricht «senior expert



Neue Zürcher Zeitung / Folio
8008 Zürich
044/ 258 11 11
<https://www.nzz.ch/folio>

Medienart: Print
Medientyp: Publikumsmedien
Auflage: 59'157
Erscheinungsweise: monatlich



Seite: 18,19,20,21,22
Fläche: 57'195 mm²



Auftrag: 1093187
Themen-Nr.: 666014
Referenz:
e4bec827-b8e3-4911-8187-7ca54a3b16e1
Ausschnitt Seite: 6/6

knowledge». Bedingung dafür ist «ausgeprägte Erfahrung mit Projekten grossen Umfangs und hoher Komplexität». Seine Wirkung bewertete Wenger etwas niedriger, mit 4 von 6. Das entspricht «mittelfristigem Impact mit mittlerer Reichweite».

Ausserdem musste Wenger zwei Kollegen bitten, seine Arbeit im digitalen Lohnsystem zu bewerten. «Ich habe zwei Kollegen ausgewählt, mit

denen ich am meisten zusammenarbeite.» Vorgefühlt, ob sie ihn gut bewerten würden, habe er nicht. Bei Gefälligkeitsbewertungen kann sowieso ein Mitglied von Liips «Salary Conference» widersprechen. Das war nicht nötig: Wengers Lohn machte einen Sprung von 7680 auf 8260 Franken. Und jeder bei Liip kann sehen, warum.

Am Tag, an dem die Lohntransparenz eingeführt wurde, schaute jeder nach und verglich.

*Matthias Sander ist NZZ-Korrespondent für die französischsprachige Schweiz.
Sandra Navarro ist Illustratorin, sie lebt in Barcelona.*