

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



New Pay & Lohntransparenz

«Vergütung ganzheitlich betrachten»

Sarah Maximilian, New-Pay-Pionierin, im Experten-Interview

Lohntransparenz

Welche Form passt am besten?

Richtig angegangen, bringt Lohntransparenz einen echten Vorteil. Andernfalls droht ein «Lohnchaos». [S. 24](#)

Fringe Benefits

Gehaltsnebenleistungen abrechnen

Boni, Beteiligungen oder ÖV-Beiträge: Steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Folgen von Fringe Benefits. [S. 26](#)

Debatte

Leistungsorientierte Vergütung

Führen hohe variable Lohnbestandteile zu mehr Leistungsbereitschaft? Drei Standpunkte. [S. 38](#)

New Pay & Lohntransparenz

«Vergütung ganzheitlich betrachten»

In Zeiten von flexibler Arbeit, New Work und neuer Rollenausgestaltung braucht es eine neue Art der Vergütung. Der New-Pay-Ansatz lässt traditionelle und starre Gehaltsstrukturen hinter sich und rückt die Organisation mit ihrer individuellen Kultur und ihren Werten in den Mittelpunkt. Wir sprechen mit der New-Pay-Pionierin Sarah Maximilian über Vor- und Nachteile dieser Art der Vergütung. Im Interview verrät die Inhaberin der Boutique-Beratung Yellow BC, wie Vergütungskriterien sinnvoll weiterentwickelt werden und warum Lohnfairness eng mit Nachvollziehbarkeit verbunden ist. Dazu gibt sie Tipps für die praktische Umsetzung im Unternehmen.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Maximilian, Lohn ist in der Schweiz immer noch ein grosses Tabuthema. Wie nehmen Sie dies in Deutschland und allgemein im EU-Raum wahr?

Früher wurde über Geld höchstens hinter vorgehaltener Hand gesprochen. Die Scheu vor dem Thema nimmt aber seit Jahren ab. Gehaltsdaten sind leichter verfügbar, und gesellschaftlich stellt sich ein anderes Bewusstsein ein, weshalb Mitarbeitende nun mehr Transparenz einfordern. Was das Thema Vergütung aber endgültig enttabuisieren dürfte, ist die neue Entgelttransparenz-Richtlinie der Europäischen Union. Unternehmen müssen bald klar darstellen, wie Gehaltsentscheidungen getroffen und wie Mitarbeitende ins Vergütungssystem eingeordnet werden. Eine proaktive und nachvollziehbare Kommunikation über Gehaltskriterien und -spannen ist dadurch unumgänglich. Zudem sind regelmässige Berichte zum Gender Pay Gap erforderlich, die über eine staatliche Monitoringstelle veröffentlicht werden. Diese Form der Transparenz nach innen und aussen macht Entgeltlücken sichtbar und treibt das Thema Fairness weiter voran.

LOHNTRANSPARENZ IN DER SCHWEIZ

Es gibt in der Schweiz keine gesetzliche Pflicht für Unternehmen, alle Löhne offenzulegen. Seit 2020 sind Arbeitgeber ab 100 Mitarbeitenden jedoch verpflichtet, alle vier Jahre eine Lohnvergleichsanalyse durchzuführen. Diese muss im Anschluss von einer unabhängigen Stelle überprüft werden.

Sie haben früher im «herkömmlichen» Compensation-&Benefits-Bereich gearbeitet. Wie kamen Sie mit «New Pay» in Kontakt?

Als ich vor 15 Jahren als Vergütungsberaterin in Deutschland startete, ging es mehr um die Einzelfallbetrachtung, also konkrete Gehaltsempfehlungen für Topsispezialisten beispielsweise. Die Vergütungsmodelle waren verstaubt, wenig konkret und liessen viel Verhandlungsspielraum zu. Gehaltsbudgets mit dem Giesskannenprinzip zu verteilen, wurde auch noch als schlanker Prozess verstanden. Mit dem Wandel der Arbeitswelt stossen traditionelle Vergütungsmodelle allerdings an ihre Grenzen. Das wurde mir erstmalig bewusst, als ich 2016 in ein schnell wachsendes Start-up wechselte und den Vergütungsprozess für 20 Länderorganisationen steuerte. Agile Strukturen, rasant steigende Gehälter sowie neuartige Führungsrollen waren einige der besonderen Hürden. Während meiner Ausbildung zum Agile People Coach erkannte ich zudem, dass Vergütung als klassisches Führungs- und Steuerungsinstrument der Transformation im Wege stehen kann. Auf der Suche nach Gleichgesinnten traf ich auf die Autor*innen des Buchs «New Pay». Gemeinsam entstand ein regelmässiger und intensiver Austausch darüber, wie Vergütung neu gedacht werden kann. Das führte schliesslich zur Gründung des New Pay Collective.

Was bedeutet «New Pay» für Sie?

New Pay stellt die Organisation mit ihrer individuellen Kultur und ihren Werten in den Mittelpunkt. Im Zentrum steht die

Frage, welche Kriterien eine Organisation darin unterstützen, ihr Zukunftsbild zu gestalten. Es geht darum, den Wertbeitrag zu verstehen und zu benennen. Das ist der erste Schritt hin zu einem passenden Vergütungsmodell. Und dafür braucht es verschiedene Perspektiven aus der Organisation. Durch Partizipation schauen Organisationen noch tiefer auf ihre internen Strukturen, auf Zusammenarbeit, Entscheidungswege und Verantwortungsübernahme. Aus dieser Auseinandersetzung lassen sich Vorschläge ableiten, welches Vergütungsmodell sinnvoll ist und wie Gehaltsprozesse gestaltet werden können. New Pay ist also eher der Weg als das Modell an sich.

Warum sollten sich Unternehmen mit New Pay befassen?

Organisationen schildern sehr ähnliche Probleme und Bedenken, was die eigenen Vergütungsmodelle betrifft: Das Gehaltsgefüge ist schief, vor allem getrieben durch ständige Veränderungen und nach Transformationsphasen. Es fehlt an einer Orientierung und an einer klaren Rahmung für Gehaltsentscheidungen. Das macht die Kommunikation schwierig. Denn wer das Gehalt bisher zur Verhandlungssache erklärt hat, bei dem sind hohe Entgeltlücken zu erwarten. Gehaltstransparenz wirkt daher eher bedrohlich und wird nicht als Chance verstanden, sich gegenüber Mitarbeitenden und Kandidat*innen als fairer Arbeitgeber zu positionieren. Organisationen haben auch sehr ähnliche Zielvorstellungen: ein faires Vergütungsmodell, das Klarheit bringt und ständige

Verhandlungen und Einzelfallentscheidungen minimiert.

Das perfekte Modell, das an der richtigen Stelle ansetzt und die optimale Lösung verspricht, gibt es jedoch nicht. Meine Kunden unterscheiden sich wesentlich in ihrer Arbeitsweise, in ihren Strukturen und ihren kulturellen Werten. Dies gilt für sog. New-Work-Unternehmen genauso wie für herkömmlich geführte Unternehmen. Vergütungsmodelle, die diese Einzigartigkeit abbilden, lassen sich nicht einfach am Markt finden. Die Rahmung, was zukünftig be- und entlohnt werden soll, muss also aus der Organisation und für die Organisation entstehen. New Pay ist dafür der Gestaltungsansatz.

Lohndiskriminierung – Stichwort «Gender Pay Gap» – wurde zwar als Problem erkannt, aber es gibt noch viel zu tun. Inwiefern spielen Lohnfairness und Transparenz eine Rolle bei New Pay?

Fairness ist ein Gradmesser für individuelle gefühlte Gerechtigkeit. Fairness liegt also im Auge des Betrachters und wird dann wahrgenommen, wenn die Prinzipien der Gehaltsfindung bekannt sind und als angemessen, verlässlich und nachvollziehbar bewertet werden. Dafür braucht es ein gewisses Mass an Transparenz. Bei der Gender-Pay-Gap-Analyse sowie der Berichterstattung von Lohnlücken betreten viele Organisationen aktuell noch Neuland und scheuen eine offene Kommunikation. Um negative Folgewirkungen und Sanktionen zu umgehen, werden geschlechterspezifische Entgeltlücken grösstenteils im Ad-hoc-Verfahren geschlossen. Dadurch wird Lohndiskriminierung aber nicht nachhaltig vermieden. Die Folge: Entgeltlücken kehren wieder und müssen turnusmässig korrigiert werden. Organisationen sollten daher den gesamten Gehaltsprozess auf Fairness überprüfen und Regeln konsistent und diskriminierungsfrei anwenden. Ein Equal Pay Mindset und Prozesse, die auf Chancengleichheit aufbauen, sind hierfür entscheidend. Was Unternehmen bisher unterschätzen: Gehaltstransparenz bietet eine Chance, aus den erkannten Missständen ein Zukunftsbild zu formulieren, das authentisch vermittelt werden kann. Wer Mitarbeitenden aufzeigen kann, dass geschlechterspezifische Lohnlücken

NEW-PAY-MANIFEST - 7 LEITSÄTZE

1. Ein faires Gehaltsgefüge ist wichtiger als Marktvergleiche.
2. Partizipation der Beschäftigten ist wichtiger als Expert*innenwissen.
3. Nachvollziehbarkeit ist wichtiger als Perfektion.
4. Zukunftsfähigkeit ist wichtiger als Orientierung an vergangenen Erfolgen.
5. Der ganzheitliche Blick ist wichtiger als attraktive Einzelmassnahmen.
6. Das Erleben von Fairness ist wichtiger als die Erfüllung individueller Erwartungen.
7. Die eigene, kulturadäquate Lösung ist wichtiger als Vergütungstrends.

Quelle: New Pay Collective

erkannt wurden und nun ein Prozess geschaffen wurde, diese auch nachhaltig zu vermeiden, hat sicherlich mehr für das gefühlte Gerechtigkeitsempfinden getan als Organisationen, die sich zu diesem Themen gänzlich ausschweigen.

Nachvollziehbarkeit des Vergütungssystems ist zentral für Lohngerechtigkeit. Wie ermöglicht man nachvollziehbare Gehälter?

Wenn ich mit HR-Teams eine Gehaltsrunde vorbereite, dann lege ich vorher ein Ziel fest: «Der Mitarbeitende soll am Ende des Gehaltsgesprächs zufrieden sein mit dem Gesamtprozess.» Dieses Zielbild impliziert, dass der Prozess verstanden und als fair empfunden wird. Für HR-Teams ist dies eine neue Betrachtungsweise, denn sie verbringen einen Grossteil ihrer Zeit damit, die Gehaltslisten für Führungskräfte zusammenzustellen und den Genehmigungsprozess zu unterstützen. Dabei blenden sie aus, dass am Ende ein wertvolles und anspruchsvolles Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden entstehen soll. Das ist leider häufig nicht der Fall, Unsicherheit und Misstrauen überwiegen oft. Vereinfachte Informationen zu Entgeltgruppen, Gehaltsspannen und Gehaltskriterien greifen erfahrungsgemäss zu kurz. Informationen müssen verstanden werden, um zu wirken. Wer die Perspektive des Mitarbeitenden als Ausgangspunkt nutzt, kann Führungskräfte besser vorbereiten und dadurch die Qualität der Erklärungen für Mitarbeitende verbessern. Um Gehaltskommunikation also nachvollziehbarer

zu machen, sollte man sich den Fragen der Mitarbeitenden stellen: Wie blicken sie auf Gehaltsspannen, welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen sie? Welche Einflussmöglichkeiten haben Mitarbeitende, ihr Gehalt zu erhöhen? Welcher Vergleichsgruppe sind die Mitarbeitenden zugeordnet, und warum? Fragen Sie doch mal direkt bei den Betroffenen nach und schauen Sie, welche zusätzlichen Informationen zum Verständnis beitragen.

Die klassische Vergütung basiert auf der Bewertung eines Stellenprofils. Im New-Pay-Ansatz werden Vergütungskriterien weitergedacht. Wie muss man sich diesen Prozess, der auch als «New Grading» bezeichnet wird, vorstellen?

New Grading vergleicht Stellen oder Rollen anhand klarer Beurteilungskriterien. Man kann sich das vorstellen wie ein Auto-Quartettspiel: Zwei Automodell-Karten werden anhand von gleichen Kriterien verglichen und bewertet. Wichtig, in diesem Spiel wird nur das Automodell bewertet, nicht aber die Person, die am Steuer sitzt.

Klassische Stellenbewertungssysteme gehen meist an der Organisation vorbei. Kriterien und Stellenprofile sind zu einem Grossteil normiert und werden übernommen. Ein Störgefühl entsteht dann, wenn sich Funktionsbereiche in den Beschreibungen nicht wiederfinden und somit die Passung des Modells zur eigenen Unternehmensrealität angezweifelt wird. Wer ein Modell nicht versteht, lehnt es in der Regel ab, oder es findet letztlich kaum Verwendung.

Der New-Grading-Prozess verzichtet auf diese Standards und geht partizipativ und iterativ vor. Ein diverses Projektteam erarbeitet passende Kriterien für die Organisation und bringt Führungskräfte oder Funktionsbereiche in gemeinsamen Workshops zusammen, um die eigenen Stellen zu beschreiben und zu bewerten. Durch diese Vorgehensweise wird das Thema frühzeitig in die Organisation eingeführt, Führungskräfte gleichzeitig in der praktischen Anwendung geschult und wertvolle Einblicke und Bedarfe der Abteilungen für die Personalentwicklung gewonnen. Ein häufiger erwünschter Nebeneffekt – veraltete Stellenbeschreibungen und Stellenbezeichnungen werden

von den Bereichen selbst korrigiert. Es entsteht eine verlässliche, abgestimmte und zukunftsgerichtete Struktur.

Können Sie dies an einem Beispiel aufzeigen?

Wie wichtig der intensive Austausch zwischen den Peers ist, zeigte sich bei einem Kunden aus dem Dienstleistungsbereich. Im New-Grading-Prozess wurde erkannt, dass Stellen verschiedener Abteilungen die Verantwortung für das Kundengeschäft teilen müssten, um bessere Erfolge zu erzielen. Mitarbeitende, die gemeinsam mit dem Vertrieb an Kundenprojekten arbeiteten, beklagten bereits seit längerem, dass es ihnen an Wertschätzung für ihre Leistung fehlte und die Vergütung der unterschiedlichen Funktionen nicht den Beitrag zum Kundenauftrag widerspiegelte. Als Konsequenz wurde die Zusammenarbeit neu gedacht, eine Matrixstruktur aufgebaut und die Vergütung am Wertbeitrag der Stellen ausgerichtet.

Welchen Stellenwert hat die individuelle Leistung bei New Pay?

Wenn Menschen in Unternehmen und Führungskräfte von Leistung sprechen, meinen sie in der Regel nicht dasselbe. Leistung ist schwer zu definieren und oft eine Schätzung. Es fehlt an einer genauen Berechnungsmethode. Ist die Erfüllung der Grundanforderung einer Stelle schon eine Leistung? Oder gilt Leistung erst dann, wenn konkrete Zielvorgaben übertroffen sind? Organisationen können viel tun, um individuelle Leistung zu steigern, auch ohne finanzielle Anreize. Dafür braucht es einen Austausch darüber, welches Leistungsverständnis mit dem Grundgehalt für die Tätigkeit abgegolten ist.

Mitarbeitende zu «Mehrleistung» zu motivieren, gelingt nach Angaben der Motivationsforschung dann, wenn sie die nötigen Kompetenzen mitbringen, genügend Informationen für die Aufgabenerfüllung besitzen und technische oder organisationale Voraussetzungen erfüllt sind. Vieles davon liegt also nicht in der Hand der Mitarbeitenden. Im New-Grading-Prozess spreche ich die Grund Erwartung an die Mitarbeitenden an und frage zusätzlich nach, auf welche Weise das Team die Führungskraft und die Or-

ganisation unterstützen kann, damit die Mitarbeitenden in ihrer Rolle wirksam und erfolgreich sind.

Nichtmonetäre Lohnbestandteile, sogenannte Fringe Benefits, werden wichtiger. Welche Bedeutung kommt ihnen bei New Pay zu?

Fringe Benefits sind ein wichtiger Bestandteil des Personalmarketings. Etliche Zusatzleistungen in Stellenanzeigen aufzulisten, gilt es aber zu vermeiden. Benefits sollten massvoll, gleichwütig und bedarfsgerecht angeboten werden. Eine Befragung hat 2022 gezeigt, dass sich der Blick heute eher auf die Gruppe richtet, also auf die Stärke und den Feel-good-Zustand der Organisation. Kollektive Benefits und Angebote, die allen zugutekommen, wie etwa flexible Arbeitsbedingungen oder die Möglichkeit zur persönlichen und zur Kompetenzentwicklung, sind beliebt. Die hohe Nachfrage nach diesen Leistungen passt auch in den gesellschaftlichen Wertwandel, den wir seit einigen Jahren beobachten: Ein starkes Ich will Teil eines starken Wir sein.

Welche drei Tipps geben Sie Unternehmen, die Vergütung neu denken möchten?

1. Mit dem New-Pay-Manifest arbeiten! Für Unternehmen, die eine neue Form der Vergütung suchen und sich dem Thema im New Pay Style annähern wollen, für die haben wir diesen Kompass erstellt. Er gibt Prinzipien und Leitsätze an die Hand und unterstützt bei der Erkundung eines stimmigen Vergütungsmodells.
2. Sich Unterstützung suchen, sei es in Form von Sparring, Expertise oder Projektbegleitung! Viele Organisationen wollen einen objektiven und neutralen Blick, oder eine*n Partner*in, der oder die ihnen die Hand reicht, wenn es mal schwierig sein sollte. Manchmal reicht auch der Austausch mit anderen Unternehmen. Gleichgesinnte findet man beispielsweise im «New Pay Space» bei LinkedIn.
3. Kommunikation ist alles. Viele Kunden sind sehr zaghaft, gerade wenn es noch keine Ergebnisse zu berichten gibt und das Vergütungsmodell noch nicht fertig ist. In der Retrospektive höre ich dann immer wieder dasselbe: Wir hätten früher kommunizieren müssen.

ZUR PERSON



Sarah Maximilian (41), verheiratet und Mutter von zwei Kindern, begleitet Organisationen in der Gestaltung von Vergütungssystemen und Organisationsstrukturen, die auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen einzahlen. Mit ihrer Expertise zu New Pay, Pay Transparency & Equal Pay setzt sie in ihren Projekten sowie Workshops auf Gehaltstransparenz und Nachvollziehbarkeit als Basis einer effektiven Organisationsgestaltung und Gehaltskommunikation. Nach ihrem Einstieg bei der deutschen Vergütungsberatung Kienbaum 2009 übernahm sie 2016 als Führungskraft die Verantwortung für internationale Personalprozesse eines dänischen Unternehmens. 2019 gründete sie an ihrem Wohnort in Schweden das Beratungsunternehmen Yellow BC und ist seitdem als Beraterin, Coachin und Trainerin im DACH-Raum sowie Skandinavien tätig. Sie ist Coaching-Mitglied der Agile People Community und Gründungsmitglied des New Pay Collectives.

Und welches sind drei absolute No-Gos, auf die Unternehmen bei der Entlohnung verzichten sollten?

1. Vergütung isoliert betrachten und zu einem operativen HR-Prozess verklären. Vergütung ist eng verknüpft mit Führung, Unternehmenskultur sowie Personal- und Unternehmensentwicklung. Vergütung muss ganzheitlich betrachtet werden.
2. Zu viel individuellen Verhandlungsspielraum zulassen. Das führt langfristig zu Schieflagen, die schwierig aufzulösen sind, und wirkt sich negativ auf Lohngerechtigkeit aus.
3. Keine Transparenz oder zu viel Transparenz ohne Zweck. Nicht immer führt mehr Transparenz auch zu mehr Nachvollziehbarkeit. Öffentliche Gehaltslisten erklären z.B. nicht, wie Gehaltsentscheidungen getroffen werden.