

TITELTHEMA

# LOHN

Die Familie Wiesner  
Gastronomie setzt  
auf Lohntransparenz:  
Chamnam-Pong-Sae Koo,  
38, seit neun Jahren  
Sushikoch bei der Firma

Teamleader  
Sushi  
5450 Franken

## Und wie viel verdienen Sie?

**TABU.** Über seinen Lohn spricht man in der Schweiz nicht. Das ändert sich gerade.

TEXT: CAROLINE FREIGANG | FOTOS: SAMUEL SCHALCH



Philip Fleischmann,  
29, seit bald drei  
Jahren Velokurier bei  
der Gastrofirma



**Kristin Augustina, 43,  
bald zwei Jahre  
Teammitglied**

## Wie die politische Überzeugung oder religiöse Einstellungen sind Löhne traditionell Privatsache.

**D**as Vorstellungsgespräch verlief erfreulich. Der Zürcher Gastro-Unternehmer Manuel Wiesner und der Bewerber waren sich einig. Bis zum Moment, als Wiesner die Frage stellte: «Wie sieht es mit dem Lohn aus?» Danach war die Stimmung nicht mehr dieselbe.

Wiesner hatte die Situation satt. Zu oft hatte er erlebt, wie sich auf beiden Seiten ein ungutes Gefühl einstellte. Deshalb wälzte er seit Jahren eine Idee: Wieso nicht alle Löhne offenlegen, komplette Transparenz schaffen? Damit entfielen der mühsame Teil des Vorstellungsgesprächs.

Im März 2021 war es so weit. Ein Jahr zuvor hat er mit seinem Bruder Daniel von seinem Vater, dem Zürcher Gastro-Urgestein Fredy Wiesner, das Ruder übernommen. Zu ihrem Imperium gehören 34 Restaurants mit rund 1000 Mitarbeitenden, darunter Ketten wie das Nooch Asian Kitchen, die Sushibars Negishi und die Burgerläden «The Butcher & his Daughter». Den beiden war klar: jetzt oder nie.

Sie gingen mit gutem Beispiel voran und legten ihre Löhne vor der gesamten Belegschaft offen. 245 000 Franken Jahressalär plus 14 000 Franken Bonus. In einem zweiten Schritt folgten die Löhne der Angestellten. Alle sollten den Lohn der anderen einsehen können.

Ihre Aktion sorgte für Schlagzeilen in verschiedenen Medien. Denn in einem Land, das bis vor wenigen Jahren das Bankgeheimnis als unantastbar ansah, ist es tabu, öffentlich über den Lohn zu reden. Wie die politische Überzeugung oder religiöse Einstellungen sind Löhne traditionell Privatsache. Doch daran wird nun gerüttelt.

Firmen wie die Familie Wiesner Gastronomie haben neue Standards gesetzt. Immer mehr Arbeitgeber legen zumindest in Jobinseraten

as Vorstellungsgespräch verlief erfreulich. Der Zürcher Gastro-Unternehmer Manuel Wiesner und der Bewerber waren sich einig. Bis zum Moment, als Wiesner die Frage stellte: «Wie

# 57

Prozent von 10 000 Befragten waren in einer Umfrage dafür, alle Löhne offenzulegen.

offen, in welcher Bandbreite ihre Löhne sich bewegen. Etwa der Kanton Bern mit seinen 12 000 Angestellten geht so vor. Erklärtes Ziel ist es, den Lohnpoker bei Bewerbungen zu verhindern. Die Bahngesellschaft BLS mit 3500 Mitarbeitenden, das Kinderspital Zürich und die Verkehrsbetriebe Zürich machen dies schon länger so.

Das Onlinemagazin «Republik» hat einen anderen Weg gewählt. Es zahlt seinen Mitarbeitenden für eine 100-Prozent-Anstellung einen Einheitslohn von 8000 Franken. So wissen alle, was alle anderen verdienen. «Als ich eingestellt wurde, gab es keine Lohnverhandlung. Ich fand es sehr entspannend, zu wissen, dass alle gleich viel verdienen. Der Lohn war kein Thema», sagt eine ehemalige Mitarbeiterin. Die linke «Wochenzeitung» kennt seit ihrer Gründung ein vergleichbares Modell.

**Saläre sind kein Geschäftsgeheimnis.** Unternehmen haben lange von den intransparenten Lohnsystemen profitiert. Der Druck, sie offenzulegen, war minim. Woher also die plötzliche Bereitschaft zur Offenheit? «Zu tiefe oder zu hohe Löhne mussten früher kaum gerechtfertigt werden», sagt etwa Helena Trachsel, die Leiterin der Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich.

Nur rund die Hälfte der Unternehmen informieren über ihr Lohnsystem, kam eine Studie der Uni Luzern von 2018 zum Schluss. Bei der anderen Hälfte war Lohn eine Blackbox. Jede zehnte Firma verbot ihren Mitarbeitenden sogar, über den Lohn zu sprechen; einzelne schrieben gar eine Schweigeklausel in die Arbeitsverträge. Und das, obwohl das Bundesgericht klargemacht hatte, dass Saläre kein Geschäftsgeheimnis sind.

Politisch hatten Lohntransparenz-Vorstösse bislang einen schweren Stand. Das hindert Grünen-Nationalrätin Meret Schneider nicht daran, an einem neuen zu arbeiten. Sie will Unternehmen dazu verpflichten, ihren Angestellten wenigstens die Löhne aller Mitarbeitenden offenzulegen, die in ähnlichen Positionen arbeiten. Die Jusos wollen noch einen Schritt weiter gehen und ein öffentliches Lohnregister einführen. Die Erfolgchancen der beiden Vorstösse dürften gering sein.

**Mehr Fairness gefordert.** Ein Grund, weshalb sich in Unternehmen dennoch etwas bewegt, ist mehr Druck von Seiten der Mitarbeitenden. Viele wünschen sich mehr Transparenz beim Lohn. Und sie stossen bei Arbeitgebern vermehrt auf Gehör – besonders in Branchen mit Fachkräftemangel. Einer Umfrage der Forschungsstelle Sotomo zufolge sind 57 Prozent von 10 000 Befragten dafür, dass alle Löhne offengelegt werden. Auffällig viele Frauen waren dafür. Zwar erhoffen sich die wenigsten von grösserer Transparenz höhere Löhne, aber fairere.

Das bestätigt Alexandra Arnold, Autorin der Lohntransparenzstudie an der Uni Luzern. Sie sagt: «Es geht den meisten Arbeitnehmenden nicht um die absolute Höhe ihres Lohns, sondern

darum, dass dieser relativ zu anderen stimmt.» Mitarbeitende verlangten meist nicht vollständige Transparenz. Sie wollen besser verstehen, wie die Löhne zustande kommen. Also: wie breit die Lohnbänder sind oder wie hoch die durchschnittliche Lohnerhöhung ist.

Die Digitalisierung schaffe neue Möglichkeiten, sich über die Löhne anderer zu informieren. Dadurch könnten Angestellte ihre Arbeitgeber vermehrt unter Druck setzen, sagt Arnold weiter. Über Plattformen wie Kununu und Glassdoor können sie ihren Lohn teilen und den anderer einsehen. «Darauf haben Firmen keinen Einfluss mehr.» Aktionen von Gewerkschaften wie Zeigdeinenlohn.ch sorgen ebenfalls für mehr Transparenz. Auch hier legen Angestellte ihre Position und ihren Lohn offen.

**Kulturwandel braucht Zeit.** Gegen die neue Offenheit sind vor allem Unternehmen, die sich vor den Konsequenzen von zu viel Transparenz fürchten. Helena Trachsel weiss aus Beratungsgesprächen, dass sich viele Arbeitgeber für mehr Lohntransparenz interessieren. Aber aus Sorge vor höheren Lohnkosten und möglichen Wettbewerbsnachteilen tasteten sie dieses Tabu nicht an. Gemäss einer neuen Jobcloud-Studie sind nur ein Drittel der Firmen bereit, ihre Löhne publik zu machen. 30 Prozent der Unternehmen, die das ablehnen, gaben an, die Löhne ihrer Mitarbeitenden seien sehr unterschiedlich.

«Lohntransparenz ist eine Frage der Kultur», sagt Barbara Gloor. Sie ist Vorsitzende der Geschäftsleitung und Verwaltungsratsdelegierte des Planungs- und Architekturunternehmens Metron in Brugg AG. Die Firma ist Pionierin im Bereich Lohntransparenz. Seit den 1970er-Jahren stimmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jedes Jahr im Rahmen der Jahresplanung über alle Löhne ab. «Jeder, der bei uns arbeitet, ist Angestellter und Arbeitgeber zugleich», sagt Gloor. Jeder trage damit auch Verantwortung für das Budget.

Doch eine offene Kultur braucht Zeit und muss wachsen. Besonders wenn ein Unternehmen bis dahin nur sehr wenig Daten geteilt habe, müsse das Lohnsystem für einen solchen Schritt leicht verständlich und müssten Lohnunterschiede erklärbar sein, sagt Transparenzspezialistin Arnold. Das gehe nicht von einem Tag auf den anderen. «Wenn man sehr lange intransparent war, kann es sein, dass sich in bestimmten Fällen die Löhne nicht mehr rechtfertigen lassen.» Möglicherweise sei die Person in einer anderen Marktlage eingestellt worden oder habe schlichtweg besser verhandelt. Bevor man alles offenlege, müsse man das Lohnsystem deshalb überprüfen und Unterschiede erklären können, sagt Alexandra Arnold.

Das wussten auch die beiden Gastrounternehmer Manuel und Daniel Wiesner. In einem ersten Schritt liessen sie deshalb einen Lohnrechner programmieren, der alle Aspekte umfasst wie Erfahrung, Aus- und Weiterbildung,

«Es kann sein, dass sich in bestimmten Fällen die Löhne nicht mehr rechtfertigen lassen. Etwa wenn man sehr lange intransparent war.»

Alexandra Arnold, Transparenzspezialistin

Führungserfahrung. Zudem überarbeiteten sie ihr System der Lohnbänder und fassten sie etwas enger. In einem zweiten Schritt schauten sie, ob alle Löhne in diese Lohnbänder passten. Wo nötig, erhöhten sie die Löhne auf das Minimum des Lohnbands. Dies sei bei rund 30 Mitarbeitenden der Fall gewesen. Dabei sei es aber nur um 150 bis 200 Franken pro Monat gegangen. Es habe auch Angestellte gegeben, die schon lange beim Unternehmen arbeiteten und über dem Lohnband lagen, sagt Wiesner. Ihnen habe man den Lohn belassen. Sie könnten aber wohl erst bei einem nächsten Karriereschritt mit einer Lohnerhöhung rechnen.

**Weniger Lohnauswüchse.** Dann ging es los. Die Mitarbeitenden wurden informiert. Sie konnten den Geschäftsführer ihres Restaurants nach den Löhnen der Kolleginnen und Kollegen fragen – oder sich direkt an die Personalabteilung wenden. Doch: Wer traut sich schon, den Chef oder die HR-Abteilung nach dem Lohn des Kollegen zu fragen?

Es habe keine zehn Anfragen gegeben, bestätigt Manuel Wiesner. Doch er wollte nicht alle Löhne im Intranet publizieren oder als Liste an die Wand hängen. «Mit unserem Modell haben wir die, die bei der Personalabteilung anrufen, direkt an der Strippe und können ein Gespräch über Weiterentwicklungen führen», so Wiesner. Man könne etwa aufzeigen, dass mehr Lohn bekomme, wer sich weiterbilde.

Verursacht die Lohntransparenz grosse Mehrkosten? Nein, sagt Manuel Wiesner. Die Lohnkosten seien nur marginal gestiegen und die Löhne fairer geworden. Es gebe auch weniger Lohnauswüchse. Die Lohnschere im Unternehmen sei ohnehin nicht sehr gross; sein Lohn sei 5,4 Mal höher als der niedrigste. Man gehe also weiter, als es die abgelehnte 1:12-Initiative der Juso wollte, sagt er und lacht.

«Nachdem ich meinen Lohn offengelegt hatte, waren viele Mitarbeiter überrascht. Sie dachten, ich verdiene mindestens eine halbe Million.» Er zahle sich nicht mehr aus, weil er nicht mehr

5,4

Mal höher als der niedrigste Lohn ist das Salär von Geschäftsleiter Manuel Wiesner.



**Manuel Wiesner, 36,**  
ist seit neun Jahren  
dabei.

## Transparente Steuerdaten: Norwegen machts vor

Viel weiter als die Schweiz sind die nordischen Länder punkto Transparenz. In Schweden kann man die Steuerdaten aller Bürgerinnen und Bürger schon seit dem 18. Jahrhundert einsehen. Jährlich erscheint der Steuerkalender, in dem alle nachschlagen können, wer wie viel zahlt. In Norwegen ist dies seit dem 19. Jahrhundert der Fall. Beide Länder haben hohe Steuersätze.

«Wenn alle sehr viel Geld an den Staat abgeben müssen, wollen die Leute Gewissheit, dass alle anderen auch zahlen und keine Steuern hinterziehen. Das funktioniert nur mit Transparenz», sagt Hanne Haugnes, die in Oslo in einer Digitalagentur arbeitet.

2001 begannen verschiedene Zeitungen, Steuerlisten als Datenbank ins Internet zu stellen. Neu konnten alle mit ein paar Klicks die Steuerdaten von Nachbarn, Kolleginnen und Prominenten durchforsten. Dies habe anfänglich zu einem «einzigartigen Informationsschock» geführt, sagen die norwegischen Ökonominen Mari Rege und Ingeborg Solli. Die entsprechenden Internetseiten wurden öfter aufgerufen als Youtube. «Ich ging damals zur Schule. Wir schauten alle Eltern der reichen Kids in unserer Klasse nach», erzählt Haugnes. Zeitweise wurden die Informationen sogar mit Facebook-Profilen verknüpft. Das ist in der Schweiz unvorstellbar, wo man Steuerdaten

nur in einigen wenigen Kantonen – und nur mit berechtigtem Interesse – anfordern kann. In Norwegen sei man es gewohnt, über Geld und Löhne zu reden, sagt Haugnes. Entsprechend unverkrampft spreche man auch im Berufsleben darüber. Das norwegische Modell zeigt, welche Vorteile Lohntransparenz hat. Nachdem die Steuerdaten ins Internet gestellt worden waren, stiegen die Löhne der Niedrigverdiener landesweit um 4,8 Prozent. Das lag vor allem daran, dass viele sich besser bezahlte Jobs suchten, fanden die Forscherinnen Rege und Solli heraus. Allerdings scheinen die Zeiten der extremen Transparenz in Norwegen vorbei zu sein.

Man munkelt, es liege daran, dass sich reiche Leute medienwirksam darüber beschwerten, dass nach der Veröffentlichung der neuesten Lohndaten bei ihnen eingebrochen worden sei, sagt Haugnes. Seit 2011 erhält Zugriff auf persönliche Steuerdaten nur noch, wer sich mit seiner elektronischen ID einloggt. Die Online-Publikation der Daten wird von der Steuerbehörde verwaltet. Man kann die Daten nicht mehr anonym abrufen. Der Betroffene erfährt, wer seine Daten abgefragt hat. Seit diesen Änderungen seien die Anfragen eingebrochen. Immerhin habe das offene System dazu geführt, dass das Thema Lohn «absolut kein Tabu» mehr sei, sagt Haugnes.

brauche. Seine Familie stehe seit jeher für Bodenständigkeit. Er zum Beispiel fahre einen Skoda, sein Vater einen 14 Jahre alten Smart.

«Es schafft Vertrauen, wenn alle wissen, dass sie fair bezahlt werden. Und nicht denken, ihr Chef sei eine faule Socke, nehme aber Millionen nach Hause. Da geht keiner mit gutem Gefühl schlafen», sagt Wiesner.

Sind auch die Angestellten so begeistert vom Projekt wie die beiden Chefs? Im Miss Miu, dem Prestigeobjekt der Wiesners an der Zürcher Europaallee, herrscht Ruhe vor dem Sturm. Am Mittag lunchen hier Banker, Google-Mitarbeiterinnen, IT-Nerds. House-Beats wummern durch das Lokal, Serviceangestellte polieren Gläser.

Sie habe noch nie etwas von einem Lohntransparenzprojekt gehört, sagt eine Mitarbeiterin. Und es sei ihr egal, was die anderen verdienen. «Das würde mich nur sauer machen.» Sie sei schon lange im Unternehmen, Lohn erhöhungen habe es nur selten gegeben. Ihr Statement möchte sie nur anonym äussern.

Auch ein Mitarbeiter in leitender Funktion sieht das Projekt skeptisch. «Anfangs sah ich es gar als Eingriff in meine Privatsphäre.» Er selbst verdiene gut und habe deshalb befürchtet, dass andere neidisch werden könnten. Er sei dann aber nie nach seinem Lohn gefragt worden. Wie er hätten vor allem ältere Mitarbeiter Mühe mit dem neuen System - und all jene, die schon lange im Unternehmen tätig sind. Sie hätten Löhne in einer Zeit ohne Lohntransparenz verhandelt und müssten sich nun plötzlich rechtfertigen. Er habe sich mittlerweile aber damit abgefunden, dass das System nun so sei.

**Rechtfertigungsdruck entsteht.** «Je mehr Leute verdienen - etwa ab 115 000 Franken -, desto weniger befürworten sie Lohntransparenz. Unter anderem, weil sie befürchten, sich rechtfertigen zu müssen», sagt Alexandra Arnold. Zu diesem Schluss seien verschiedene Studien gekommen. Neid sei einer der Faktoren, die immer wieder als Gründe gegen zu viel Transparenz genannt würden. Hinzu kommt: «Ein höherer Lohn kann mit Scham behaftet sein», sagt Helena Trachsel. Das habe sie realisiert, als sie erstmals 1996 an einem Aktionstag zusammen mit anderen Frauen ihren Lohn offengelegt und mehr Transparenz gefordert habe. An der Aktion hätten Frauen teilgenommen, die nur einen Drittel ihres Lohns verdienten. «Da entsteht ein enormer Rechtfertigungsdruck.»

Und was sagt die Forschung? Lohntransparenz kann Neidgefühle auslösen und die Hilfsbereitschaft senken, zeigt eine Studie der Tel Aviv und der Cornell University. Allerdings nicht immer. Die Haltung hänge stark von den Werten und den Orientierungen der einzelnen Person ab. Stärker individualistisch geprägte Menschen, die sich eher unabhängig von anderen sehen, neigten bei Lohntransparenz weniger zu Neid.

Gibt es wegen der grösseren Transparenz mehr Diskussionen um den Lohn? Firmen mit

**Marx Ritter, 24, arbeitet seit drei Jahren bei der Familie Wiesner Gastronomie.**



langjähriger Erfahrung winken ab. «Ich habe bei Arbeitgebern mit weniger transparenten Löhnen deutlich mehr Diskussionen um den Lohn geführt als hier», sagt Tobias Schnell, Personalverantwortlicher der Alternativen Bank Schweiz. Die Bank setzt seit der Gründung 1990 auf transparente Löhne. Alle Mitarbeitenden können den Lohn ihrer 150 Kolleginnen und Kollegen im Intranet abrufen.

**Weder fette Boni noch Dumpinglöhne.** Ähnlich tönt es beim Brugger Planungsunternehmen Metron. Diskussionen seien immer möglich, in den meisten Fällen aber gar nicht notwendig. «Individuelle Löhne sowie Zulagen und Erfolgsbeteiligungen beruhen auf dem Lohnmodell der Metron und sind für alle Mitarbeitenden transparent», sagt Gloor. Und das Lohnmodell sei branchenüblich. Bei Metron beträgt die Lohnschere maximal 1:4 – von der Führungsperson bis zur Cafeteria-Mitarbeiterin.

Was auffällt: Firmen mit grosser Transparenz haben häufig egalitäre Lohnsysteme ohne grosse Auswüchse, weder dicke Boni noch Dumpinglöhne.

Bei der Alternativen Bank Schweiz verdienen zu Beginn alle fast gleich viel. Mit zunehmender Grösse der Bank hätten sich die Löhne aber auseinanderentwickelt, sagt Roswitha Kick, die während 15 Jahren die Personalstelle der Bank leitete. Um eine gerechte und nachvollziehbare Verteilung der Löhne sicherzustellen, führte die Bank 2003 das Lohnsystem Abakaba ein, entwickelt im Auftrag des Gleichstellungsbüros der Bundesverwaltung. Es sei geschlechtsneutral und diskriminierungsfrei angelegt und werde so angewendet, sagt der heutige Personalverantwortliche Tobias Schnell. Die Möglichkeit, davon abzuweichen, gebe es zwar. Aber seinem Handlungsspielraum seien enge Grenzen gesetzt.

**Je älter, desto höher der Lohn.** Dass Transparenz Ungleichheiten aufdeckt, wurde auch dem Arbeitgeber Kanton Bern klar. Nachdem man die Lohnbänder publiziert hatte, hagelte es Fragen. Kritisiert wurde vor allem, dass Dienstältere

# 2020

**wurden in der Schweiz neue Lohnanalysen eingeführt. Sie betreffen nur rund 45 Prozent aller Arbeitnehmenden.**

allein aufgrund ihres Alters so viel mehr verdienen als Junge. Oder dass gewisse Berufsgruppen mehr Lohn bekamen als andere.

Mit solchen Punkten hat sich auch die Firma Metron befasst. Bis vor kurzem sei das Lohnmodell stärker an Dienstjahre gebunden gewesen. Man habe inzwischen auf ein Leistungsmodell gewechselt. Seither gebe es interessanterweise weniger Diskussionen als vorher. «Es ist schwieriger, den Mitarbeitern zu vermitteln, wieso andere nur aufgrund ihres Alters mehr verdienen», so Gloor.

Gastronom Manuel Wiesner ist überzeugt, dass Lohntransparenz zu mehr Gleichstellung zwischen den Geschlechtern führt. «Frauen verdienen bei uns im Schnitt sogar 20 Franken mehr als die Männer.» Er weist aber darauf hin, dass das auch daran liege, dass viele männliche Angestellte Velokuriere seien – mit niedrigeren Löhnen.

Dass Lohntransparenz den Gender-Pay-Gap verkleinert, belegen verschiedene Studien. In Dänemark zum Beispiel, wo es seit 2006 ein Lohntransparenzgesetz gibt, reduzierte sich die Lohnlücke zwischen den Geschlechtern um 7 Prozent. Der Grund: Die Löhne der männlichen Angestellten stiegen weniger stark an als in Unternehmen, die dem Gesetz nicht unterstellt waren.

**Umstrittene Analysen.** Ob und wie sich der Staat in Lohnfragen einmischen soll, wird schon lange kontrovers diskutiert. 2020 führte die Schweiz zwar obligatorische Lohnanalysen für Unternehmen mit über 100 Mitarbeitenden ein. Damit wollte man Lohnungleichheiten zwischen den Geschlechtern aufzeigen. Erste Analysen zeigten aber, dass politisch kein weiterer Handlungsbedarf bestehe, sagt der Arbeitgeberverband. «Die Unternehmen haben bereits erhebliche Verbesserungen in Gang gesetzt», so ein Sprecher. Eine weitere Offenlegung der Löhne sei eine betriebsinterne Entscheidung und erfordere keinen politischen Eingriff.

Wie aussagekräftig die neuen Lohnanalysen sind, ist allerdings umstritten. Sie betreffen nur rund 45 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Gewerkschaften kritisieren aber vor allem, dass weder Kontrollen noch Sanktionen vorgesehen sind. Das Gesetz sei ein «zahnloser Papiertiger».

Helena Trachsel bemängelt zudem, dass die Lohnanalysen eine Toleranzschwelle von 5 Prozent erlauben. «5 Prozent unerklärte Lohnunterschiede sind bei niedrigen Einkommen eine nicht zu vernachlässigende Summe.» Es brauche eine Diskussion um eine Nulltoleranz bei den Löhnen.

Manuel Wiesner hofft, dass andere Unternehmen seinem Beispiel folgen und für mehr Lohntransparenz sorgen. «Am Ende geht es nur um die Fragen: Möchte ich meinen Mitarbeitenden Respekt erweisen oder nicht? Und möchte ich sie fair behandeln oder nicht?» ■

**«5 Prozent unerklärte Lohnunterschiede sind bei niedrigen Einkommen eine nicht zu vernachlässigende Summe.»**

Helena Trachsel, Leiterin Fachstelle Gleichstellung des Kantons Zürich