

Fairplay beim Lohn für Frauen und Männer

Lohnfestsetzung im Unternehmen –
ein Werkzeug für GewerkschafterInnen und
Arbeitnehmendenvertretungen

Impressum

Herausgeber/Bestellungen

Schweizerischer Gewerkschaftsbund SGB
Projekt „Fairpay – Lohngleichheit“
Monbijoustrasse 61
Postfach
CH-3000 Bern 23
T +41 31 377 01 01
F +41 31 377 01 02
info@sgb.ch
www.sgb.ch

Text

Marianne Schär Moser, Forschung und Beratung, Bern

Layout / Grafik

Vera Bueller, Medienbüro Selezione, Ligornetto

Druck

UD PRINT AG, Luzern
Erscheinungsdatum März 2009
Auflage 1800 Exemplare

Preis

10 Franken (Preisänderungen vorbehalten)

Hinweise zum Thema

www.lohngleichheit.ch

Ganzer Lohn für ganze Arbeit – Lohngleichheit jetzt! Leitfaden. November 2005.
Erhältlich beim SGB: info@sgb.ch

Diese Publikation wurde vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann im Rahmen der Finanzhilfen nach Gleichstellungsgesetz unterstützt.

Vorwort	5
Teil I: Rahmenbedingungen von Fairplay	7
1 „Fairer“ Lohn	7
2 Fairplay für Frauen und Männer	8
2.1 Lohnungleichheit	8
2.2 Überprüfung der Lohnungleichheit	9
3 Fairplay durch transparente und geschlechtsneutrale Lohnfestsetzung	10
Teil II: Lohnfestsetzung nach Regeln des Fairplays	11
4 Lohnbestandteile im Überblick	11
5 Lohnfestsetzungsmechanismen	12
5.1 Grundlohn	12
5.1.1 Funktionslohn	12
5.1.2 Personenanteil	13
5.1.3 Differenzanteil	13
5.2 Leistungsanteile	14
5.2.1 Direkte Leistungsanteile	14
5.2.2 Indirekte Leistungsanteile	15
5.3 Erfolgsanteile	15
5.4 Zulagen	15
5.5 Lohnbestimmung anhand von Marktvergleichen	16
6 Lohnbestandteile als Lohnsystem zusammenfügen	18
Teil III: Zwei Lohnfestsetzungsmechanismen unter der Lupe	21
7 Arbeitsbewertung	21
7.1 Grundprinzip der Arbeitsbewertung	21
7.2 Die einzelnen Verfahrensschritte	23
7.2.1 Beschreibung der Funktionen	23
7.2.2 Auswahl und Operationalisierung der Merkmale	24
7.2.3 Gewichtung der Merkmale / Merkmalsbereiche	25
7.2.4 Vergleichende Bewertung der einzelnen Funktionen auf den Merkmalen	26
7.2.5 Berechnung des Arbeitswerts	27
7.2.6 Umlegung der Arbeitswerte	7
Checkliste analytische Arbeitsbewertung	30

8	Leistungsbeurteilung	33
8.1	Grundprinzip der Leistungsbeurteilung	33
8.2	Die einzelnen Verfahrensschritte	33
	8.2.1 Auswahl der Merkmale	33
	8.2.2 Festlegung des Beurteilungsverfahrens	34
	8.2.3 Beurteilungsprozess	35
	8.2.4 Rahmenbedingungen des Systems zur leistungsorientierten Lohnsteuerung	36
	Checkliste Leistungsbeurteilung	37
	Teil IV: Umsetzung in der Praxis	39
9	Fairplay beim Lohn einfordern und mitgestalten	39
	Anhang: Glossar	41

Auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind wir noch meilenweit entfernt von der in der Bundesverfassung und dem Gleichstellungsgesetz verankerten Lohngleichheit. Die Zahlen sprechen eine klare Sprache: Der Lohnunterschied zwischen Mann und Frau ist immer noch gross. Und 40% der Lohnunterschiede zwischen Frau und Mann sind auf diskriminierende Faktoren zurückzuführen. Für die Gewerkschaften gehört die Realisierung des Grundsatzes „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ zu den Prioritäten. Es dürfen nicht 50 Jahre verstreichen, wie bei der Umsetzung der Verfassungsbestimmung zur Einführung einer Mutterschaftsversicherung.

Paul Rechsteiner, Präsident des SGB

Liebe Leserin, lieber Leser

Die Lohnfrage ist für fast alle Beschäftigten – ob Frau oder Mann – von zentraler Bedeutung. Damit direkt verbunden ist ihre persönliche Existenzsicherung und soziale Absicherung.

Die Arbeitnehmenden wollen einen „fairen“ Lohn. Sie erwarten, dass einerseits ihre berufliche Qualifikationen sowie ihre Funktion und ihre Verantwortung und andererseits volks- und betriebswirtschaftliche Entwicklungen (Kaufkraft, Teuerung, Arbeitsmarkt und Produktivität) berücksichtigt werden.

Die Arbeitnehmenden haben Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit, unabhängig vom Geschlecht. Gestaltung und Umsetzung von Lohnsystemen dürfen deshalb nicht zu Diskriminierungen zwischen Mann und Frau führen.

Aus gewerkschaftlicher Sicht müssen Lohnsysteme transparent sein. Die individuelle Lohnfestlegung muss in Bezug auf ihre massgebenden Elemente in jedem Fall nachvollziehbar sein. Periodische Erhebungen in der Belegschaft zu den Löhnen, zum angewandten Lohnsystem, zur Lohnzufriedenheit sind genauso unabdingbar wie eine periodische Überprüfung der Löhne hinsichtlich Diskriminierung zwischen Frau und Mann. Die Gewerkschaften müssen in diese Prozesse einbezogen werden.

Das vorliegende „Werkzeug“ ist im Rahmen des Projekts „Fairpay – Lohngleichheit zwischen Mann und Frau“ des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes (SGB) entstanden. Damit stellt der SGB ein weiteres Instrument zur Umsetzung der in der Bundesverfassung und im Gleichstellungsgesetz verankerten Lohngleichheit der Geschlechter zur Verfügung. In dieser Projektreihe ist im November 2005 im Internet der Geschlechterlohnrechner www.lohngleichheit.ch aufgeschaltet worden und die Publikation „Ganzer Lohn für ganze Arbeit – Lohngleichheit jetzt!“ erschienen.

Die vorliegende Publikation gibt einen Überblick über die wichtigsten Aspekte der Lohnfestsetzung in den Unternehmen. Sie zeigt Chancen und Risiken einzelner Lohnfestsetzungsmechanismen, durchleuchtet sie kritisch aus Gleichstellungssicht und weist auf Diskriminierungsfallen hin.

Kurz: Sie vermittelt notwendiges Fachwissen um kompetent bei der Entwicklung von Lohnsystemen mitwirken zu können. Sie richtet sich an alle daran im Unternehmen Beteiligten wie zum Beispiel Mitarbeitende von Gewerkschaften, Arbeitnehmendenvertretung, Mitglieder von Betriebs- und Personalkommissionen. „Das Werkzeug“ unterstützt sie, sich für Fairplay bei der Lohnbestimmung einzusetzen, um so das Ziel Lohngleichheit zwischen Mann und Frau zu verwirklichen.

Zu dieser Publikation haben viele Institutionen und Personen beigetragen. Ihnen sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Wir danken dem Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann für die Gewährung von Finanzhilfen nach Gleichstellungsgesetz. Unser Dank gilt auch den vielen Mitarbeitenden aus den SGB-Gewerkschaften, welche uns durch Rückmeldungen von ihrer Erfahrung profitieren liessen. Ein besonderes Dankeschön geht an die GewerkschafterInnen, die sich in der Begleitgruppe besonders engagiert haben und durch ihre Kommentare diese Publikation inhaltlich mitgeprägt haben. Danken möchten wir weiter den Teilnehmenden eines im Bildungsinstitut Movendo durchgeführten Kurses zum Thema. Sie waren als GewerkschafterInnen und ArbeitnehmendenvertreterInnen und unsere „Testpersonen“ und wichtige DiskussionspartnerInnen bei der Erarbeitung dieses Arbeitsinstrumentes. Weiter danken wir auch all jenen im Lohnbereich tätigen Beratungsunternehmen, die uns ihre Unterlagen zur Verfügung gestellt und uns ihre Arbeitsweise genauer erläutert haben.

Das Arbeitsinstrument kann seine Wirkung nur durch Sie entfalten. Wir hoffen, dass Sie es nutzen, um sich für faire Löhne einzusetzen. Um Mitarbeitende für die Thematik zu sensibilisieren und damit hoffentlich Unterstützung zu gewinnen, steht Ihnen zusätzlich eine kleine Broschüre „Fairplay beim Lohn ...für Frauen und Männer! Das Unternehmen setzt den Lohn fest – aber wie? Verstehen und mitprägen!“ zur Verfügung, welche die Thematik kurz und illustrativ aufnimmt. Sie können Sie gratis beim SGB bestellen.

Christina Werder
SGB Zentralsekretärin

1 „Fairer“ Lohn

Wie viel ist Arbeit wert? Wann ist ein Lohn gerecht? Warum verdienen einige mehr, andere weniger? Verdient mehr, wer mehr leistet? Ist „Kopfarbeit“ mehr wert als „Handarbeit“? Wäre es nicht fair, wenn alle – unabhängig davon, was oder wie viel sie arbeiten – gleich viel verdienen würden? Oder so viel, wie sie für ein Leben nach ihren Vorstellungen brauchen? Es gibt keine absolute Antwort auf diese Fragen, vielmehr sind die Antworten von gesellschaftlichen Werten geprägt und fallen je nach Position anders aus.

Lohn hat sowohl für Arbeitnehmende als auch für Unternehmen eine wichtige – allerdings unterschiedliche – Bedeutung. Daraus lassen sich verschiedene **Anforderungen an einen „fairen Lohn“** ableiten (vgl. Kasten).

Weil diese sich zum Teil widersprechen, können sie nie alle gleichzeitig erfüllt werden. In der Praxis gilt es, einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Interessen zu finden. Einen festen Rahmen geben gesetzliche Vorgaben – so etwa jene nach gleichem Lohn für gleichwertige Arbeit für Frauen und Männer oder die obligatorische soziale Absicherung – und gesamtarbeitsvertragliche Regelungen, welche zwingend eingehalten werden müssen. Innerhalb dieses Rahmens werden Lösungen gefunden. Je nach Situation und Kräfteverhältnis zwischen Unternehmen und Arbeitnehmenden bzw. ihren Vertretungen in Gewerkschaften und Verbänden stehen andere „Gerechtigkeitsaspekte“ im Vordergrund.

Mögliche Anforderungen an einen „fairen Lohn“

Die (nicht abschliessende) Aufzählung zeigt, wie vielfältig und widersprüchlich Anforderungen an einen fairen Lohn sein können:

- *Soziale Gerechtigkeit*: Löhne sollen sozial gerecht sein, z.B. allen Arbeitnehmenden eine Existenzsicherung ermöglichen, eine befriedigende soziale Absicherung und Altersvorsorge erlauben oder auf die persönliche Situation (z.B. Aufkommen für Kinder, Krankheit) Rücksicht nehmen.
- *Interne Verteilgerechtigkeit*: Um den sozialen Zusammenhalt nicht zu gefährden, soll die Differenz zwischen den höchsten und tiefsten Löhnen nicht zu gross sein.
- *Gerechtigkeitsempfinden*: Der Lohn soll dem persönlichen Gerechtigkeitsempfinden genügen (Ich verdiene genug für das, was ich tue, genug im Vergleich zu den KollegInnen etc.).
- *Anforderungsgerechtigkeit*: Der Lohn soll den Anforderungen und Belastungen der konkreten Arbeitstätigkeit angepasst sein.
- *Gleichstellungsgerechtigkeit*: Frauen und Männer steht gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit zu.
- *Erfahrungsgerechtigkeit*: Wer mehr Erfahrung mitbringt, soll mehr verdienen.
- *Leistungsgerechtigkeit*: Wer mehr leistet soll mehr verdienen.
- *Regionsgerechtigkeit*: Der Lohn soll den Lebenshaltungskosten in der Region angepasst sein.
- *Marktgerechtigkeit*: Mitarbeitende, welche im Arbeitsmarkt schwierig zu finden sind, sollen mehr verdienen.
- *Externe Verteilgerechtigkeit*: Die im Unternehmen bezahlten Löhne sollen den in anderen Unternehmen der entsprechenden Branche oder Region entrichteten entsprechen.
- *Optimierungsgerechtigkeit*: Lohn soll als Kostenfaktor optimiert werden (genug um Mitarbeitende zu binden und zu motivieren, aber nicht unnötig mehr).
- *Statusgerechtigkeit*: Das gesellschaftliche Ansehen einer Tätigkeit soll sich auch im Lohn ausdrücken.
- etc.

2 Fairplay für Frauen und Männer

2.1 Lohnungleichheit

Frauen verdienen für ihre Erwerbsarbeit weniger als Männer. Gemäss den Erhebungen des Bundesamtes für Statistik¹ betrug die **Lohndifferenz** zwischen Frauen und Männern 2006 in der Privatwirtschaft 19.1% (wobei zwischen den Branchen grosse Unterschiede bestehen) und im öffentlichen kantonalen Sektor 18.8%. Beim Bund lagen die Unterschiede mit 12.9% tiefer. Ein Teil dieser Unterschiede – gemäss Studien rund 60 Prozent – lassen sich durch objektive Faktoren erklären, der verbleibende Teil ist als Lohndiskriminierung im Sinne des Gleichstellungsgesetzes (GIG) zu werten.

Zu den objektiven **Erklärungsfaktoren** für die Lohnunterschiede gehören Ausbildungsniveau, Berufserfahrung, Weiterbildungsbeteiligung etc. Diese sind eine Folge der unterschiedlichen Integration von Frau und Mann in die Erwerbswelt, beispielsweise durch geschlechtsspezifische Berufswahl, vor allem aber durch die überwiegende Zuständigkeit der Frauen bzw. Mütter für Familien- und Hausarbeit (so genannte „Ungleichstellung vor dem Markt“, vgl. **Abbildung 1**). Bei der „Ungleichstellung auf dem Markt“ geht es um unterschiedliche Lohn- und Beschäftigungschancen für Frauen und Männer. Wenn Frauen und Männer in Branchen bzw. Unternehmen mit hohem oder tiefem Lohnniveau über- oder untervertreten sind, führt dies gesamtwirtschaftlich bzw. pro Branche betrachtet ebenfalls zu geschlechtsspezifischen Lohnunterschieden. Diese sind im rechtlichen

Sinne keine Diskriminierungen. Nur wenn die **Ungleichbehandlung innerhalb eines Unternehmens** stattfindet, handelt es sich um Diskriminierungen im Sinne des Gleichstellungsgesetzes. Wenn Frauen bei gleicher Qualifikation in einem Unternehmen geringere Anstellungschancen, weniger Möglichkeiten im Bereich von Weiterbildung, Beförderung, Übernahme von interessanten Aufgaben usw. erhalten, handelt es sich um *Beschäftigungsdiskriminierung*. Wenn sie für gleiche oder gleichwertige Arbeit ungleich entlohnt werden, handelt es sich um *Lohndiskriminierung*. Dabei werden zwei Formen unterschieden:

- Wenn bei der Festsetzung des Lohnes bzw. eines Lohnbestandteils direkt auf das Geschlecht Bezug genommen wird, handelt es sich um *direkte* Lohndiskriminierung. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn unterschiedliche Mindestlöhne für Hilfsarbeiter und Hilfsarbeiterinnen bezahlt werden oder wenn einem Geschlecht für gleiche Arbeit (bei gleicher Qualifikation und Leistung) ungleicher Lohn bezahlt wird.
- Wenn eine formal geschlechtsneutrale Lohnfestsetzung im Ergebnis ein Geschlecht im Vergleich zum andern benachteiligt, handelt es sich um *indirekte* Diskriminierung. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Teilzeitarbeitende lohnmässig schlechtergestellt sind (da mehrheitlich Frauen Teilzeit arbeiten), wenn das Lohnniveau in Abteilungen mit fast ausschliesslich weiblichen Beschäftigten tiefer ist oder wenn einem Geschlecht für ungleiche, aber gleichwertige Arbeit (bei gleichwertiger Qualifikation und Leistung) ungleicher Lohn bezahlt wird.

Abbildung 1: Gründe für die Lohndifferenzen zwischen Frauen und Männern



¹ Vgl. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/loehne.html>

2.2 Überprüfung der Lohnungleichheit

Sofern Individuallöhne bekannt sind, ist eine *direkte* Lohn-diskriminierung verhältnismässig einfach durch einen **direkten Lohnvergleich** von Frauen und Männern, welche dieselbe Arbeit verrichten, festzustellen. Bei der indirekten Lohn-diskriminierung ist die Situation komplizierter, weil nicht auf den ersten Blick ersichtlich ist, was „gleichwertige Arbeit“ bedeutet bzw. ob eine Lohnregelung das eine Geschlecht benachteiligt.

Es gibt in Situationen, in welchen der direkte Lohnvergleich nicht möglich ist, zwei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen um die Frage der geschlechtsspezifischen Lohn-diskriminierung zu prüfen. Beide bringen bei korrekter Anwendung zuverlässige Ergebnisse, je nach Situation ist die eine oder andere sinnvoller. Beide sind aber nur dann einsetzbar, wenn genügend Daten (Lohndaten, Informationen zu den Funktionen etc.) zur Verfügung stehen. Arbeitnehmende, Arbeitnehmendevertretungen und Mitarbeitende von Gewerkschaften oder Berufsverbänden verfügen nur selten über diese Informationen. Es hängt demnach von der Bereitschaft des Unternehmens bzw. bei einem Gerichtsfall von der Anordnung des Gerichts ab, ob eine Überprüfung stattfindet.

Statistische Lohnanalyse

Bei statistischen Lohnanalysen wird mit der Berechnung von Lohn-gleichungen (multiple Regressionen) der Einfluss von Faktoren des sogenannten Humankapitals (persönliche Ausstattung an Wissen und Erfahrung), von funktionsbezogenen Grössen (z.B. Anforderungsniveau des Arbeitsplatzes) und weiteren Aspekten (z.B. Ergebnis der Leistungsbeurteilung) als erklärende Variablen auf den Lohn bestimmt. Bleibt nach Berücksichtigung dieser Faktoren eine statistisch signifikante Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern bestehen, ist sie ausschliesslich auf das Geschlecht zurückzuführen und damit diskriminierend.

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann hat einen „Selbsttest Lohn-gleichheit“² für Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden entwickelt (**Logib**), der auf dieser Methode beruht. Er ist einfach anzuwenden und arbeitet mit Daten, welche die meisten Unternehmen für die Lohnstruktur-erhebung LSE des Bundesamtes für Statistik zusammenstellen müssen. Einerseits wird eine summarische Beurteilung der Lohnsituation (Lohnverteilung, durchschnittliche Lohndifferenzen zwischen den Geschlechtern, pro Ausbildungsstufe, Hierarchiestufe etc.) ermöglicht. Andererseits werden Lohn-gleichungen berechnet. In einem ersten Schritt wird geprüft, welcher Teil der allfälligen Lohndifferenz zwischen Frauen und Männern

mit unterschiedlichen persönlichen Qualifikationen erklärbar ist (potenzielle Erwerbsjahre³, Dienstalter und Ausbildung). In einem zweiten Schritt wird untersucht, welcher Anteil darauf zurückzuführen ist, dass Frauen und Männer (trotz gleicher Qualifikation) verschiedene hierarchische Positionen mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus einnehmen (berufliche Stellung und Anforderungsniveau). Bleiben danach Lohnunterschiede zwischen den Geschlechtern übrig, ist eine Diskriminierung zu vermuten, und nähere Abklärungen müssen anschliessen.

Mit der statistischen Lohnanalyse können grundsätzlich alle Lohnbestandteile (vgl. Kapitel 4) untersucht werden. Bei der Analyse muss darauf geachtet werden, dass keine Erklärungsfaktoren einbezogen werden, welche möglicherweise selber diskriminierend sind (z.B. Teilzeitarbeit), weil so bestehende Diskriminierungen vertuscht würden. Die Analyse ist für Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden ein sehr gutes und einfaches Instrument zur Prüfung der Frage, ob im Bereich der Lohn-gleichheit Handlungsbedarf besteht.

Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung⁴ ist eine arbeitswissenschaftliche Methode, mit welcher objektive Anforderungen und Belastungen einer bestimmten Funktion erfasst und im Vergleich mit andern Funktionen im Unternehmen bewertet werden. Als Anforderungen werden die Kompetenzen bezeichnet, welche zur Erfüllung der mit der Funktion verbundenen Aufgaben zwingend nötig sind. Belastungen sind beeinträchtigende Faktoren, die mit der Erfüllung der Aufgaben einer Funktion verbunden sein können. Diese Bewertung von Anforderungen und Belastungen erfolgt unabhängig von der konkreten Person, die eine Funktion ausfüllt und von anderen Aspekten der Stelle wie etwa dem Beschäftigungsgrad. Der daraus resultierende Arbeitswert kann als Grundlage zur Bestimmung des Funktionslohns (vgl. Kapitel 4) dienen. Arbeitsbewertung ist ein sehr wichtiger Lohnfestsetzungsmechanismus, der in den folgenden Kapiteln vertieft betrachtet wird. Eingesetzt durch ExpertInnen kann sie aber auch zur Klärung der Frage der Lohn-gleichheit beim Funktionslohn in einem konkreten Fall genutzt werden, beispielsweise im Rahmen von Gerichtsgutachten.

2 Gratis zugänglich unter www.logib.ch

3 Da Unternehmen die effektive Erfahrung ihrer Mitarbeitenden oft nicht systematisch erfasst haben, wird in den standardisierten Analysen die potenzielle Erfahrung einbezogen (Lebensalter minus Anzahl Ausbildungsjahre minus Vorschuljahre).

4 Auch Funktionsbewertung, Arbeitsplatzbewertung, Anforderungsermittlung oder Stellenbewertung genannt.

3 Fairplay durch transparente und geschlechtsneutrale Lohnfestsetzung

Löhne werden in der Praxis auf ganz verschiedene Weisen bestimmt. Es gibt eine Fülle von mehr oder weniger systematischen Festsetzungsmechanismen. Zu unterscheiden sind zwei Grundstrategien:

Bei der **kollektiven Aushandlung** werden (meist im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen) Löhne zwischen Arbeitgebenden (Arbeitgebendenorganisationen in den Branchen, Einzelunternehmen) und Arbeitnehmendenvertretungen (z.B. Gewerkschaften, Personalverbände) ausgehandelt. Dabei können Mindestlöhne (für verschiedene Funktionen) festgelegt oder auch konkrete Individuallöhne kollektiv ausgehandelt werden. Diese kollektive Form der Lohnregulierung hat je nach Branche oder Tätigkeitsbereich ein anderes Gewicht. Vielerorts steht sie unter zunehmendem Druck, weil Unternehmen in ihrer Lohnpolitik frei sein wollen. Die kollektive Aushandlung von Löhnen wird im Folgenden nicht betrachtet.

Die **Lohnfestsetzung im Unternehmen** ist heute für die meisten Beschäftigten Realität: Löhne werden also vor allem im Unternehmen gemacht. Eine individuelle, relativ „freie“ Festlegung von Löhnen für alle Mitarbeitenden ist gerade in kleineren Unternehmen häufig. Grössere (und einige kleinere) Unternehmen bestimmen Löhne in der

Regel systematischer in Lohnsystemen und kennen verschiedene Lohnbestandteile (vgl. dazu Kapitel 4). Dabei kommen unterschiedliche Festsetzungsmechanismen zum Einsatz, welche in Kapitel 5 näher betrachtet werden.

Grundsätzlich gilt: ein transparentes, geschlechtsneutrales Lohnsystem, welchem alle Mitarbeitenden unterstellt sind, ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu Fairplay beim Lohn. Wo Löhne ohne Lohnsystem festgelegt werden, wo für verschiedene Mitarbeitendengruppen andere Kriterien gelten, wo nicht bekannt ist, wie ein Lohn zustande kommt etc., ist die Gefahr von „unfairen“ Löhnen und geschlechtsspezifischen Lohndiskriminierungen gross.

An sich haben alle Beteiligten – Arbeitnehmende wie Arbeitgebende – ein Interesse an Fairplay beim Lohn. Die interne Verteilgerechtigkeit ist ein entscheidender Faktor: Es ist in Studien wiederholt belegt worden, dass für die Zufriedenheit mit dem Lohn die absolute Lohnhöhe weniger entscheidend ist als der eigene Lohn im Vergleich zu jenem der KollegInnen. Auch Transparenz im Lohnsystem ist geeignet, um die Zufriedenheit mit dem Lohn zu erhöhen. Um ihre Interessen möglichst gut zu vertreten und bei der Bestimmung und Ausgestaltung der Löhne kompetent Einfluss zu nehmen, brauchen Arbeitnehmendenvertretungen und Mitarbeitende von Gewerkschaften zunehmend spezifisches Fachwissen, um die auf den ersten Blick nicht selten „undurchschaubaren“ Lohnfestsetzungsmechanismen im Unternehmen zu verstehen und in Richtung Fairplay mit zu gestalten.

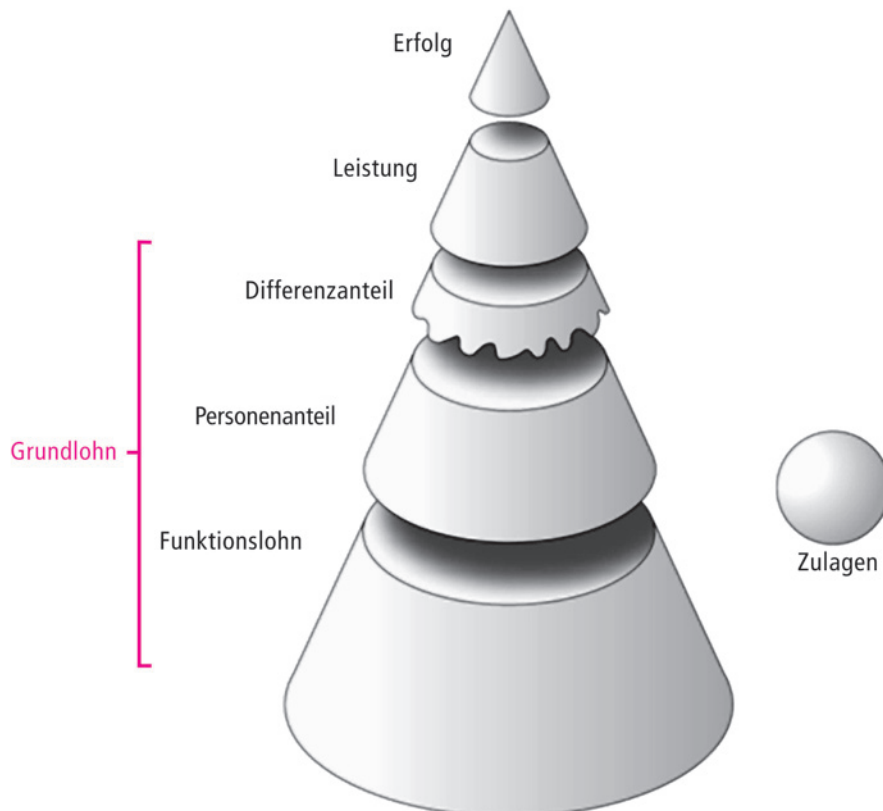
4 Lohnbestandteile im Überblick

Das Wichtigste in Kürze: Beim Lohn lassen sich verschiedene Bestandteile unterscheiden. Basis bildet der Grundlohn (bestehend aus Funktionslohn und ev. Personenanteil und Differenzanteil). Dazu kommen können leistungs- oder erfolgsbezogene Anteile. Weiter gehören die verschiedenen gesetzlich oder gesamtarbeitsvertraglich vorgeschriebenen Zulagen oder freiwillige Leistungen des Unternehmens zum Lohn.

Transparenz durch Ausweisung von Lohnbestandteilen

Oft wird in der Praxis auf die explizite Aufteilung des Lohns in seine Bestandteile bzw. die Zuweisung der entsprechenden Geldsumme zum jeweiligen Bestandteil verzichtet oder es werden nur Zulagen separat ausgewiesen – auch dann, wenn die den einzelnen Bestandteilen zugrunde liegenden Kriterien (z.B. Funktion, Leistung etc.) durchaus als lohnbestimmend gelten. Das ist bedauerlich, denn die klare Aufteilung der Lohnbestandteile und die Ausweisung des damit verbundenen Geldbetrags erhöht die Transparenz und ermöglicht erst eine fundierte Beurteilung der Lohnfestsetzung.

Abbildung 2: Mögliche Bestandteile des Lohns



Quelle: Schär Moser & Baillod (2006), S.21⁶

Lohn ist nicht einfach Lohn. Um die Lohngestaltung zu verstehen und beeinflussen zu können ist es wichtig, den Lohn in seine möglichen Bestandteile aufzuteilen (vgl. **Abbildung 2**).⁵

Für die meisten Arbeitnehmenden ist bis heute der **Grundlohn** die Basis des Lohns. Er macht den weitaus grössten Anteil des Lohns aus. Er kann sich aus folgenden Bestandteilen zusammensetzen:

- Der *Funktionslohn* wird für eine bestimmte Tätigkeit bzw. Stelle festgelegt. Wer die Arbeit konkret verrichtet, ist nicht relevant. Dabei gilt die gesellschaftliche Norm, dass Anforderungen und Belastungen seine Höhe bestimmen: anforderungsreicheren Funktionen bzw. solchen, in denen Belastungen zwingend zur Tätigkeit gehören, steht ein grösserer Funktionslohn zu.
- Im *Personenanteil* wird die Person, welche die Tätigkeit ausübt, einbezogen. Konkret werden mit Erfahrungs- oder Dienstalterszuschlägen die Betriebszugehörigkeit, die bisherige Berufserfahrung oder (seltener) die ausserberufliche Erfahrung berücksichtigt.
- Einen *Differenzanteil* enthält der Lohn, wenn eine Person aufgrund der Marktverhältnisse (z.B. Knappheit an spezifischen Fachpersonen) einen im Vergleich zu anderen Mitarbeitenden überhöhten Grundlohn erhält.

5 Die im Folgenden dargestellten Lohnbestandteile können unterschiedliche Bezeichnungen haben, die inhaltliche Umschreibung im Text sollte ein Erkennen dennoch ermöglichen.

6 Schär Moser, Marianne & Baillod, Jürg (2006). Instrumente zur Analyse von Lohndiskriminierung. Orientierungshilfe für die juristische Praxis. Hrsg. vom Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und dem Schweizerischen Anwaltsverband. Bern: Haupt.

Der Funktionslohn und der Personenanteil sind fixe Lohnbestandteile⁷, sie bleiben in der Regel über einen längeren Zeitraum gleich bzw. werden der Teuerung angepasst oder im Rahmen von generellen Lohnerhöhungen verändert. Um Mitarbeitende durch ein geeignetes Lohnsystem zu vermehrtem unternehmerischem Denken und Handeln zu motivieren und die Personalkosten an die wirtschaftliche Situation des Unternehmens anzupassen, wollen Unternehmen Löhne zunehmend an Leistung und Erfolg orientieren. Aus diesem Grund gewinnen flexible Lohnbestandteile an Bedeutung. An erster Stelle stehen dabei die **Leistungsanteile**. Es werden zwei Arten unterschieden:

- Bei den *direkten Leistungsanteilen* wird die Leistung aufgrund von vorgängig festgelegten Kennzahlen (Mengenleistung, Termintreue usw.) gemessen und bezogen auf Leistungsvorgaben eine (meist monatliche) Prämie entrichtet.
- Bei *indirekten Leistungsanteilen* wird – in der Regel im Rahmen einer Mitarbeitendenbeurteilung – die persönliche Leistung anhand von leistungs-, qualifikations- und verhaltensbezogenen Merkmalen bestimmt. Das Ergebnis wird im kommenden Jahr lohnwirksam.

Werden Mitarbeitende am Erfolg des Unternehmens bzw. der Unternehmenseinheit beteiligt, enthält der Lohn weiter einen **Erfolgsanteil**. Hier wird das Ergebnis des Unternehmens bzw. der Unternehmenseinheit (meist jährlich) ermittelt und als Bonus auf die Berechtigten verteilt.

Zum Lohn gehören weiter die verschiedenen **Zulagen** – also gesetzlich oder gesamtarbeitsvertraglich vorgeschriebene Leistungen, aber auch freiwillige Zahlungen des Betriebs. Auch die sogenannten „Fringe Benefits“ und „Sonderprämien“ für besondere Leistungen gehören in diese Gruppe.

/// **Achtung!** Der Lohnleichheitsgrundsatz gilt für den gesamten Lohn; geschlechtsspezifische Diskriminierungen können bei allen Lohnbestandteilen vorkommen.

5 Lohnfestsetzungsmechanismen

/// *Das Wichtigste in Kürze: Der gesamte Lohn bzw. seine Bestandteile werden in der Praxis sehr unterschiedlich in mehr oder weniger systematischer Weise festgelegt. Systematische Vorgehensweisen bieten grundsätzlich die besseren Voraussetzungen für Fairplay. Allerdings müssen sie im Konkreten kritisch auf Diskriminierungen überprüft werden. Beim Grundlohn geht es dabei um eine genaue Analyse der Art der Festlegung von Funktions- und Personenanteil. Besonders grosses Diskriminierungspotenzial birgt der Differenzanteil. Bei den weiteren Lohnbestandteilen sind die Art ihrer Erfassung oder Bemessung sowie die Verteilkriterien genau zu prüfen.*

Es gibt eine Fülle von mehr oder weniger systematischen Möglichkeiten, den gesamten Lohn und/oder die einzelnen Lohnbestandteile festzusetzen. In Kapitel 5 werden die wichtigsten Festsetzungsmechanismen bezogen auf die verschiedenen Lohnbestandteile vorgestellt.

5.1 Grundlohn

5.1.1 Funktionslohn

Funktionslöhne sind gemäss Definition tätigkeitsbezogene Grössen, werden also für eine Funktion bestimmt. Ihre Höhe soll den mit dieser Funktion verbundenen Anforderungen und Belastungen entsprechen. Unternehmen, welche kein eigentliches Lohnsystem haben, bestimmen Funktionslöhne häufig „einfach so“ aufgrund von Erfahrungs- oder Vergleichswerten oder handeln sie mit allen Mitarbeitenden (unter Berücksichtigung allfälliger kollektiver Regelungen wie Mindestlöhnen) individuell aus.

In Unternehmen mit einem Lohnsystem werden Funktionslöhne systematischer bestimmt. Ein möglicher Weg ist, Anforderungen und Belastungen von Tätigkeiten mit entsprechenden Verfahren (*summarische oder analytische Arbeitsbewertung*) zu erfassen und daraus die Funktionslöhne abzuleiten. Bei öffentlichen Arbeitgebenden, Unternehmen mit öffentlicher Beteiligung sowie in einigen Branchen der Privatwirtschaft sind Arbeitsbewertungen schon seit längerem eine übliche Vorgehensweise zur Bestimmung der Funktionslöhne. Zunehmend gewinnen sie auch in anderen Bereichen an Bedeutung, weil sie sich als transparente Festsetzungsmechanismen bewährt haben. **Arbeitsbewertungen** sind – richtig umgesetzt – **gute Wege zu Fairplay beim Lohn**. Deshalb werden sie in Kapitel 7 vertieft betrachtet. Weitere verbreitete Möglichkeiten der Bestimmung von Funktionslöhnen sind eine mehr oder wenig systematische Orientierung am Markt (vgl. Kapitel 5.5) oder die Lohnbestimmung aufgrund einer Gliederung der Funktionen nach erforderlicher Ausbildung, nach Funktionsbereichen etc.

⁷ Der Differenzanteil wäre an sich ein flexibler Lohnbestandteil, wird aber oft wie ein fixer Bestandteil gehandhabt (vgl. dazu Kapitel 5.1.3).

/// Diskriminierungsgefahr! Werden Funktionslöhne „einfach so“ festgelegt, ist die Gefahr einer Lohndiskriminierung gross, z.B. weil Frauen häufig Tätigkeiten mit weniger gesellschaftlichem Ansehen ausüben oder weil sie sich mit tieferen Angeboten zufrieden geben bzw. weniger fordern. Auch bei einer systematischen Bestimmung der Funktionslöhne sind Lohndiskriminierungen möglich, weil die Wertigkeit der Arbeit gar nicht untersucht wird (d.h. Lohnsysteme beruhen nicht auf einer Arbeitsbewertung) oder weil die eingesetzten Arbeitsbewertungssysteme bzw. ihr Einsatz nicht geschlechtsneutral sind (vgl. Kapitel 7).

5.1.2 Personenanteil

Die Erfahrungen von Mitarbeitenden können für ein Unternehmen sehr wertvoll sein, denn durch Erfahrung und damit verbundenem Lernen können Kompetenzen erworben werden, die für die Arbeitsverrichtung nützlich sind. Wird Erfahrung für das Ausfüllen einer Funktion als unabdingbar erachtet, fliesst sie im Rahmen der zwingenden Anforderungen in den Funktionsanteil ein. Mit einem separaten Erfahrungsanteil sind personenspezifische Abstufungen möglich.

Die Erfahrung kann über das Dienstalter oder (häufiger) die **Berufserfahrung** in der bisherigen Biographie festgelegt werden. Bei diesem einfachen und üblichen Weg wird aber vernachlässigt, dass für den Beruf nutzbare Kompetenzen auch in ausserberuflichen Lebensbereichen erworben werden, etwa in der Familie. Manche Unternehmen berücksichtigen deshalb die in Haus- und Familienarbeit oder anderen relevanten Lebensfeldern nachweisbaren Erfahrungsjahre (meist hälftig). Seltener wird als Basis für den Erfahrungsanteil (auch) das Lebensalter beigezogen. Dabei wird von der Annahme ausgegangen, mit zunehmendem Lebensalter steige auch die für die Funktion *nutzbare* Erfahrung – und nur diese soll honoriert werden⁸. Teilweise wird die nutzbare Erfahrung ausgehend vom Lebensalter unter Abzug von Schul- und Ausbildungsjahren sowie für die Funktion zwingend nötiger Erfahrung berechnet⁹.

Eine weitere Möglichkeit zur Berücksichtigung der Erfahrung ist die Bestimmung in Form von relevanten *Schlüsselkompetenzen* (vgl. Kasten). Wenn alle Kompetenzbereiche berücksichtigt werden (neben fachlichen und methodischen auch personale und soziale Kompetenzen) und die Erfassung mit einem guten Instrument erfolgt¹⁰, kann so der Erfahrungsanteil transparent und fair festgelegt werden.

8 Studien und Praxiserfahrung zeigen, dass die nutzbare Erfahrung nicht beliebig lange ansteigt, also nicht mit zunehmendem Lebensalter immer grösser wird.

9 Beispielsweise: Alter 30 minus 7 Vorschuljahre, minus 9 Schuljahre, minus 4 Jahre Berufslehre, minus 1 Jahr für die Funktion erforderliche Zusatzausbildung minus 4 Jahre für die Funktion zwingend nötige Berufserfahrung = 5 Jahre nutzbare Erfahrung.

10 Ein solches Instrument ist beispielsweise IOESKO, vgl. Kadishi, Bernadette (2001). (Hrsg.). Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung. Führungspraxis 8. Altstätten: Tobler.

Was sind Schlüsselkompetenzen?

Schlüsselkompetenzen sind übergreifende und flexibel einsetzbare Kompetenzen. Sie haben keinen unmittelbaren Bezug zu einer konkreten Tätigkeit, sondern bieten eine allgemeine Grundlage zur Bewältigung von Anforderungen und Belastungen in ganz verschiedenen Kontexten und können in ganz verschiedenen beruflichen und ausserberuflichen Kontexten erworben werden. Sie werden in übergreifende Fach- und Methodenkompetenzen, personale Kompetenzen und soziale Kompetenzen aufgeteilt. Schlüsselkompetenzen werden neben spezifischen Fachkompetenzen im Berufsleben immer wichtiger.

Unabhängig davon, wie der Personenanteil bestimmt wird, ist zu empfehlen, den Erfahrungszuschlag zu begrenzen, da eine steigende positive Auswirkung von Erfahrung nur für bestimmte Zeit zu rechtfertigen ist.

/// Diskriminierungsgefahr! Werden beim Personenanteil nur Berufserfahrung oder Dienstalter honoriert, sind Frauen benachteiligt. In der Haus- und Familienarbeit oder in der Freiwilligenarbeit können nachweislich nutzbare Kompetenzen erworben werden (z.B. Organisationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität), Frauen (und Männer) mit entsprechender Erfahrung setzen diese Kompetenzen im Berufsleben auch ein. Eine angemessene Berücksichtigung im Lohn entspricht deshalb den Regeln des Fairplays.

5.1.3 Differenzanteil

„Differenzanteil“ bezeichnet den Teil des Grundlohns, der durch die Marktlage bestimmt wird. In einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt kommt es vor, dass Personen zu einem im Vergleich zu den anderen Beschäftigten überhöhten Grundlohn eingestellt bzw. beschäftigt werden, damit sie für das Unternehmen gewonnen bzw. in diesem gehalten werden können. Die generelle Orientierung des internen Lohnniveaus am Arbeitsmarkt wird dabei auf einzelne Funktionen oder Personen ausgeweitet.

Mit der Einführung von Differenzanteilen sind verschiedene Probleme verbunden. Zunächst wird damit das interne Lohngefüge verzerrt: Das Grundprinzip, dass Funktionen mit gleichwertigen Anforderungen und Belastungen ein gleicher Funktionslohn zusteht bzw. dass der Funktionslohn mit zunehmenden Anforderungen und Belastungen steigen soll, gilt nicht mehr. Es kann bei mangelnder Lohntransparenz sogar soweit kommen, dass Personen mit derselben Erfahrung für genau dieselbe Funktion einen unterschiedlichen Grundlohn haben, weil sie in einer anderen Marktlage angestellt wurden.

Diese Orientierung am Markt passiert häufig aufgrund von „Alltagserfahrung“ oder nach subjektiver Einschätzung von „Angebot und Nachfrage“ ohne spezielle Systematik. Der Differenzanteil bzw. die Lohnhöhe insgesamt werden

primär in individuellen Lohngesprächen ausgehandelt (meist bei Anstellungen, aber auch wenn Mitarbeitende Kündigungsabsichten äussern oder solche vermutet werden). In Unternehmen, welche ihre Grundlöhne aufgrund von statistischen Marktvergleichen festlegen (vgl. Kapitel 5.5), ist der Differenzanteil im Lohn enthalten, ohne als solcher transparent ersichtlich zu sein.

Nur selten wird der Differenzanteil konsequent als flexibler Lohnbestandteil gehandhabt, obwohl er das eigentlich wäre, d.h. er müsste regelmässig der Marktlage angepasst werden. Dies würde systematische Marktvergleiche für alle Funktionen und jährliche Veränderungen der Differenzanteile bedingen. In der Praxis geschieht diese Anpassung an die Entwicklung des Marktes aber in der Regel nicht oder nur sehr langsam. Das heisst, dass Lohnunterschiede oft auch bestehen bleiben, wenn sich der Markt geändert hat. Einzelne Unternehmen wenden das Prinzip des „Differenzanteils“ flexibel und transparent an und passen die ausdrücklich als solche gekennzeichneten Differenzanteile jährlich aufgrund des Marktes an. Oft gibt es positive und negative Differenzanteile: für gesuchte Funktionen gibt es einen Zuschlag, für Funktionen, in welchen ein Überangebot besteht, einen Abzug beim Grundlohn.

⚡ Diskriminierungsgefahr! Das Diskriminierungspotenzial ist sehr gross. Frauen verkaufen sich aufgrund ihrer Sozialisation billiger, haben wegen ihrer Lebenslage (z.B. familienbedingt geringere zeitliche Verfügbarkeit oder geographische Flexibilität) einen tieferen Marktwert und sind in Tätigkeiten mit weniger gesellschaftlichem Ansehen übervertreten. Ein systematischer Marktvergleich zur Bestimmung des Differenzanteils schützt nicht vor Diskriminierungen, da im Markt enthaltene Diskriminierungen im Unternehmen reproduziert werden. „Markt“ ist eine oft gehörte Legitimation für Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern – meist ohne dass dafür stichhaltige Zahlen vorgelegt werden. Nach Gleichstellungsgesetz ist ein Marktlohnanteil nur ausnahmsweise und unter eng eingeschränkten Bedingungen zulässig.

Alternativen zum Differenzanteil

Eine aktuelle Studie¹¹ zeigt für die Schweiz, dass die Höhe des Lohnes nicht der entscheidende Faktor ist, ob sich Beschäftigte für ein bestimmtes Unternehmen entscheiden bzw. in diesem bleiben. Viel wichtiger sind qualitative Aspekte des Arbeitsplatzes wie etwa interessante Arbeit, Entwicklungsperspektiven, gutes Unternehmensklima und anderes mehr. Das heisst, dass Differenzanteile unnötig sind, wenn Mitarbeitende andere attraktive Angebote – beispielsweise im Bereich der Arbeitsbedingungen – präsentiert werden können und wenn Arbeitsklima, Führungsverständnis etc. stimmen.

5.2 Leistungsanteile

Leistungslöhne basieren auf der Annahme, dass die monetäre Belohnung von Leistung einen positiven Einfluss auf die Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeitenden hat. Das „Leistungsprinzip“ – dass mehr verdienen soll, wer mehr leistet – wird häufig auch von Arbeitnehmenden als gerecht empfunden. Je nach konkreter Ausgestaltung und Situation können Leistungsanteile aber problematisch sein.

5.2.1 Direkte Leistungsanteile

Direkte Leistungsanteile werden aufgrund von Kennzahlen gemessen. Die traditionelle Möglichkeit ist der Akkordlohn, welcher sich auf die Mengenleistung pro Zeiteinheit bezieht: wer mehr als die definierte „Normleistung“ nach Vorgabezeit (z.B. Stückzahlvorgaben) erbringt, hat mehr Lohn. Akkordlohn in diesem engen Sinn verliert – von einigen Bereichen abgesehen – gesamtwirtschaftlich an Bedeutung. Akkordlöhne sind aus verschiedenen Gründen höchst problematisch, unter anderem, weil die Gefahr der Leistungsverdichtung und der reinen Konzentration auf die Mengenleistung besteht.

Weitere mögliche Formen des direkten Leistungsanteils sind beispielsweise umsatzabhängige Löhne (im Verkauf, Aussendienst etc.) oder Prämien, welche aufgrund von quantifizierbaren Leistungskennzahlen (wie Termintreue, Ausschuss, Umsatz etc.) bestimmt werden.

Die Höhe des Leistungsanteils ändert sich in der Regel monatlich, das hat für die Arbeitnehmenden den grossen Nachteil, dass das Einkommen nicht geplant werden kann. Gerade bei tiefen Einkommen ist es deshalb wichtig, dass der flexible Leistungsanteil anteilmässig nicht zu hoch ist und insbesondere ein existenzsichernder fixer Grundlohn festgelegt ist.

⚡ Diskriminierungsgefahr! Der direkte Leistungsbezug hat aus Gleichstellungssicht den Vorteil, dass Leistung an Kennzahlen gemessen wird, welche keiner subjektiven Beurteilung unterliegen. Dennoch sind auch sie diskriminierungsanfällig: Es kommt vor, dass Normleistungsvorgaben in typischen Frauen- und Männererleistungsbereichen unterschiedlich, die Leistungsbedingungen also in einem Fall strenger sind (d.h. es ist einfacher bzw. schwieriger, die Leistungsvorgaben zu übertreffen). Werden die Normleistungsvorgaben in geschlechtstypischen Arbeitsbereichen im Schnitt regelmässig unterschiedlich stark übertroffen (was leicht zu prüfen ist), liegt vermutlich eine indirekte Diskriminierung vor.

11 Grote, Gudela & Staffelbach, Bruno (Hrsg.). (2008). Schweizer HR-Barometer 2008. Zürich: NZZ Libro.

5.2.2 Indirekte Leistungsanteile

Indirekte Leistungsanteile erfreuen sich grosser Beliebtheit und Verbreitung. Leistung wird dabei in der Regel im Rahmen einer Mitarbeitenden-Beurteilung durch die Vorgesetzten bestimmt. Die Leistungsbeurteilung ist in erster Linie ein Führungsinstrument. Sie dient aber häufig als Grundlage für einen indirekten Leistungsanteil im Lohn: Je nach Erfüllung der vorgegebenen Kriterien fällt der Leistungsanteil höher oder tiefer aus. Indirekte Leistungsanteile werden in der Regel im kommenden Jahr in Form einer allfälligen Erhöhung des Monatslohns lohnwirksam. Innerhalb eines Jahres ist das monatliche Einkommen fix und damit planbar, wie viel Geld zur Verfügung steht. Grundsätzlich gilt auch hier, dass – insbesondere bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion – der Leistungsanteil am Gesamtlohn nicht zu hoch sein sollte.

Es gibt verschiedene Verfahren zur Leistungsmessung. Die grosse Bedeutung, welche indirekten Leistungsanteilen zukommt und wohl auch künftig zukommen wird, rechtfertigt eine vertiefte Betrachtung (vgl. Kapitel 8). Damit Fairplay stattfindet und wirklich mehr verdient, wer eine bessere Leistung erbringt und nicht, wer sich besser verkauft oder einen milderen Vorgesetzten hat, müssen Leistungsanteile sorgfältig festgelegt werden.

/// Diskriminierungsgefahr! Das zur Leistungsbestimmung eingesetzte System und der Beurteilungsprozess bergen beide Diskriminierungsgefahr (vgl. Kapitel 8). Die Leistung ist in Streitfällen auch ein beliebtes Argument zur Rechtfertigung von Lohnunterschieden zwischen Frauen und Männern, meist ohne dass dies objektiv belegt werden könnte.

5.3 Erfolgsanteile

Mit einer Erfolgsbeteiligung werden Mitarbeitende – meist in Form eines jährlichen Bonus – am Erfolg des Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit beteiligt. Kriterien können beispielsweise die Leistung der Unternehmenseinheit (Produktivitätsbeteiligung), der Gewinn (Bilanzgewinnbeteiligung) oder der Ertrag (Umsatzbeteiligung) sein. Die konkrete Verteilung erfolgt meist individuell nach bestimmten Kriterien wie etwa der Leistungsbeurteilung, der Lohnhöhe etc., seltener personenunabhängig für alle Mitglieder eines Arbeitsteams gleich.

Mit einem Erfolgsanteil wird ein Teil des unternehmerischen Risikos auf die Mitarbeitenden übertragen. Dies ist nur dort sinnvoll, wo eine echte Beeinflussbarkeit des Ergebnisses besteht, beispielsweise in Kaderpositionen. Nimmt der Erfolgsanteil einen grossen Teil am Gesamtlohn ein, besteht ein beachtliches Verdienstrisiko, zudem werden je nach Unternehmen auf den Erfolgsanteilen keine Pensionskassenbeiträge entrichtet. Insbesondere im unteren und mittleren Lohnsegment kann dies problematisch werden.

/// Diskriminierungsgefahr! Bei den Erfolgsanteilen sind es vor allem die Verteilungskriterien, welche zu geschlechtsspezifischen Diskriminierungen führen können. Wird nach Lohnhöhe oder hierarchischer Position verteilt, vergrössern sich bestehende Lohnunterschiede. Gilt die Leistungsbeurteilung als Kriterium, sind dieselben Aspekte wie bei den indirekten Leistungsanteilen relevant (vgl. Kapitel 8).

5.4 Zulagen

Bei gesetzlich oder gesamtarbeitsvertraglich geregelten Zulagen besteht auf Ebene des Unternehmens kein Bedarf an Festsetzungsmechanismen, die Kriterien sind in diesem Fall klar vorgegeben.

Anders sieht es bei den unternehmensspezifischen Zulagen aus. Es gibt hier eine Fülle von Möglichkeiten: Neben unternehmensspezifischen Schicht-, Nacht- oder Inkonvenienzzuschlägen gibt es unzählige Arten: von Betreuungszulagen, Übernahme der Arbeitnehmendenbeiträge bei der Pensionskasse oder der Prämien für die Grundversicherung der Krankenkasse, zusätzlichen bezahlten Feiertagen über Sonderprämien (Treueprämien, Anerkennungsprämien, Spontanprämien...) bis hin zur Vielfalt von Vergünstigungen und Sachleistungen wie Sport- und Freizeitangebote, verbilligte Mahlzeiten, private Nutzung von Firmenauto und Generalabonnement („Fringe Benefits“). Profitieren alle Mitarbeitenden in gleicher Weise von derartigen Angeboten, sind sie unproblematisch und für Arbeitnehmende attraktiv. Werden sie einzelnen Mitarbeitendengruppen – etwa dem Kader, den Vollzeitarbeitenden, den Festangestellten etc. – vorbehalten, sieht es anders aus: Hier ist Transparenz gefordert, damit überprüft werden kann, wie sich Zulagen auf das gesamte Lohngefüge auswirken. Hilfreich ist, wenn unternehmensspezifische Zulagen mit ihren Verteilungskriterien in einem Personalreglement festgehalten werden.

Bitte bedienen Sie sich!

Ein neuerer Ansatz im Zusammenhang mit „Fringe Benefits“ ist das sogenannte Cafeteria-System. Hier können Mitarbeitende aus einer Palette von Angeboten auswählen, bis ein bestimmter festgelegter Betrag erreicht ist. Mit einer solchen Ausrichtung von Zusatzleistungen ist es möglich, individuelle Bedürfnisse und Vorlieben zu berücksichtigen.

/// Diskriminierungsgefahr! Wenn gewisse Zulagen Vollzeit- oder Festangestellten vorbehalten oder Regelungen in Frauentätigkeitsbereichen schlechter sind, kommt es zu Diskriminierungen.

5.5 Lohnbestimmung anhand von Marktvergleichen

Unternehmen wollen sich bei der Festsetzung ihrer Löhne am Markt orientieren, um konkurrenzfähig zu sein, ohne unnötig überhöhte Löhne zu bezahlen. Aus diesem Grund sind sie daran interessiert, die Löhne anderer Unternehmen in für sie relevanten Regionen, Branchen oder Berufsgruppen zu kennen. Zum Teil beschaffen sie sich diese Angaben informell und unsystematisch, etwa über persönliche Kontakte oder Netzwerke. Es gibt aber auch Möglichkeiten, die Frage systematisch zu klären.

Die von verschiedenen Beratungsunternehmen angebotenen Salärvergleiche sind eine solche systematische Möglichkeit. Die konkrete Umsetzung ist je nach AnbieterIn unterschiedlich, das Grundprinzip aber immer ähnlich: Die am Vergleich beteiligten Unternehmen liefern den AnbieterInnen aufgrund von vorgegebenen Beschreibungen zu Funktionen und/oder Funktionsstufen zugeordnete Einzelgehälter (meist Gesamtlohn ohne Zulagen). Daraus werden Lohnvergleichswerte bestimmt, in der Regel durch einfache Mittelwerts- oder Medianberechnungen¹² oder mit multiplen Regressionen¹³. Die Ergebnisse werden in verschiedenen graphischen oder tabellarischen Umsetzungen aufgezeigt, beispielsweise als Lohnbänder. Auf diesen sind die mittleren Lohnwerte für eine bestimmte Funktion oder Funktionsstufe für verschiedene Altersgruppen mit einer gewissen Bandbreite von Abweichungen nach oben und unten (z.B. +/- 10%) für den Vergleichsmarkt bzw. die Löhne des Unternehmens ersichtlich. Weitere detaillierte Auswertungen können dazu kommen. Ein Unternehmen erhält damit Auskunft darüber, wo die eigenen Löhne im Vergleich zu verschiedenen Märkten (Branche, Region) insgesamt bzw. je nach Funktion(sstufe) liegen. Die Daten werden regelmässig aktualisiert. Je mehr Unternehmen einer bestimmten Branche oder Region am Salärvergleich beteiligt sind, umso zuverlässiger sind die Angaben¹⁴. An Marktvergleichen kann sich die eigene Lohnpolitik orientieren, indem beispielsweise Eintrittslöhne bestimmt werden, Lohnerhöhungen vorgenommen oder Löhne von einzelnen Personen korrigiert werden.

⚡ Diskriminierungsgefahr! Ergibt die geschlechtergetrennte Betrachtung der Löhne keine Unterschiede, ist nicht garantiert, dass im Unternehmen Lohngleichheit herrscht: ob für gleichwertige Arbeit gleicher Lohn bezahlt wird, wird nämlich nicht geprüft.¹⁵ Die Gefahr, dass im Markt vorherrschende Lohnungleichheiten zwischen Frauen- und Männertätigkeitsbereichen im Unternehmen als Diskriminierungen übernommen werden, ist gross.

Bei dieser Festlegung der Löhne aufgrund von Marktvergleichen wird häufig von „Funktionslöhnen“ gesprochen. Dies ist meist nicht zutreffend, denn es fließen verschiedene Lohnbestandteile in die Berechnungen ein (vgl. Kapitel 4), die in den meisten Fällen nicht getrennt werden: Im Resultat ist beispielsweise meist nicht transparent ersichtlich, welcher Anteil am Lohn für eine Funktion bzw. Funktionsstufe effektiv die mit der Aufgabe verbundenen Anforderungen und Belastungen abgilt (also der eigentliche Funktionslohn) und welcher ein aus der Marktsituation entstehender Differenzanteil ist. Personenanteile sind ohne systematische Trennung über die Lohnangaben pro Altersgruppe indirekt erschliessbar. Dasselbe gilt für die Leistungsanteile, welche indirekt durch die individuelle Position innerhalb des Lohnbandes erkennbar sind: Personen mit guten Leistungen sollten im oberen Bereich des Lohnbandes liegen.

Die beschriebene mangelnde Transparenz bezogen auf die Bestandteile des Lohns ist ein Nachteil dieses Lohnfestsetzungsmechanismus. Der zweite grosse Nachteil ist mit dem Markt selber verbunden: Lohnfestlegung aufgrund von Salärvergleichen orientieren sich an einer „externen Lohngerechtigkeit“. Dies kann zu Problemen bei der „internen Lohngerechtigkeit“ und bei der Einhaltung des Lohngleichheitsgrundsatzes führen: nicht gleicher Lohn für gleiche Anforderungen und Belastungen bei gleicher Leistung ist in erster Linie lohnbestimmend sondern das, was für vergleichbare Funktion(sstufen) auf dem Markt bezahlt wird.

Werden die Ergebnisse des Salärvergleichs nach Geschlecht getrennt ausgewiesen und die geschlechtsspezifischen Lohndifferenzen pro Funktion(sstufe) berechnet, so kann – in Verbindung mit den konkreten Löhnen für Frauen und Männer in einer bestimmten Funktion – geprüft werden, ob im Unternehmen Frauen und Männer für dieselbe Funktion(sstufe) gleich entlohnt werden. Ist dies nicht der Fall, besteht dringender Handlungsbedarf, weil der Lohngleichheitsgrundsatz verletzt ist.

12 Der Mittelwert entspricht der Summe aller Löhne dividiert durch Anzahl Einzellöhne. Der Median bezeichnet den Wert, bei welchem die Hälfte der Einzellöhne darüber und die andere Hälfte darunter liegen. Je nach Situation (Anzahl Löhne, Streuung etc.) ist der eine oder andere Wert aussagekräftiger.

13 Rechnerische Bestimmung der Linie, für welche die Summe der quadrierten Abstände zu den einzelnen in die Berechnung einfließenden Lohnwerten minimal ist.

14 Einzelne AnbieterInnen ziehen in die Berechnungen weitere Zahlengrundlagen (z.B. offizielle Statistiken, allgemeine Salärumsfragen) mit ein oder führen statistische Schätzungen durch.

15 Die meisten Systeme kennen eine beschränkte Anzahl Funktionsstufen. Die Zuordnung der konkreten Stellen eines Unternehmens erfolgt sehr unterschiedlich: es gibt AnbieterInnen mit ausführlichen Funktionsbeschreibungen nach Tätigkeitsbereichen mit mehreren hundert verschiedenen Funktionen, bei anderen entsprechen die groben Funktionsbeschreibungen weitgehend den allgemeinen Funktionsstufen. So oder so sind die Kriterien, welche an eine Überprüfung der Gleichwertigkeit gestellt werden müssen (vgl. Kapitel 7.2) nicht genügend erfüllt.

Einige Beispiele

Es gibt verschiedene AnbieterInnen von Salärvergleichen für Unternehmen in der Schweiz. Im Folgenden sind einige beispielhaft erwähnt¹⁶. Die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Repräsentativität.

- Der **L&M Salärvergleich** des Unternehmens Landolt & Mächler Consultants GmbH (vgl. www.salaervergleiche.ch) beruht auf der Zuordnung von konkreten Funktionen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen zu 12 Stufen. Die Zuordnung erfolgt aufgrund von ausführlichen Funktionsbeschreibungen von mehreren hundert Funktionen aus sieben Tätigkeitsbereichen (z.B. Administration/Finanzen/Dienste, Informatik). Am Salärvergleich sind rund 500 Unternehmen beteiligt. Die Marktvergleiche erfolgen nach Branche, Region und differenziert nach Stufe, Funktion und Alter.
- Das **Compensation Benchmarking** der **Cepec AG** (vgl. www.cepec.com) basiert auf Funktionsstufenvergleichen. Die Zuordnung der Funktionen zu 14 Funktionsstufen erfolgt summarisch aufgrund von allgemeinen, an der nötigen Ausbildung orientierten Beschreibungen der Stufen unter Berücksichtigung von zusätzlichen Valorisationselementen wie notwendige Führungskompetenz, Sozialkompetenz, Einfluss auf Gesamtergebnis und Strategie sowie bei leitenden Funktionen die Unternehmensgrösse. Am Salärvergleich sind rund 400 Unternehmen beteiligt. Die Marktvergleiche erfolgen nach Branche, Region oder Unternehmensgruppe und differenziert nach Funktionsstufe und Alter auf der Basis von mit Regressionsanalysen bestimmten Tendenzlinien.
- Die **HAY Group** (vgl. www.haygroup.com) erfasst auf der Basis einer analytischen Arbeitsbewertung (vgl. Seite 29) Funktionen in Form von sogenannten „Stellengrössen“ und „Stellenprofilen“ (Verhältnis der erfassten Anforderungsdimensionen). Auf dieser Basis wird aus den Angaben der Unternehmen, welche das System einsetzen, eine interne Gehaltsdatenbank aufgebaut, die nationale und internationale Marktvergleiche ermöglicht.
- Das **Value Based Job Grading** der **Kienbaum Unternehmen** (vgl. www.kienbaum.ch) weist Funktionen durch analytische oder summarische Arbeitsbewertungen vordefinierten Wertigkeitsstufen zu (vgl. Seite 29). Auf dieser Basis wird aus den Angaben der Unternehmen, die das System einsetzen, eine interne Gehaltsdatenbank aufgebaut, welche nationale und internationale Marktvergleiche ermöglicht.

¹⁶ Die Beschreibung erfolgt aufgrund von Unterlagen, welche die entsprechenden Unternehmen freundlicherweise zur Verfügung gestellt haben.

6 Lohnbestandteile als Lohnsystem zusammenfügen

/// *Das Wichtigste in Kürze: Es gibt viele Möglichkeiten zur Gestaltung eines Lohnsystems. Hier wird ein fiktives Beispiel mit einem Funktions-, Erfahrungs- und Leistungsanteil dargestellt.*

Es gibt eine Fülle von Möglichkeiten, wie ein Lohnsystem konkret gestaltet werden kann. Im Folgenden wird ein fiktives einfaches Lohnsystem mit verschiedenen Lohnbestandteilen aufgezeigt. Das Beispiel dient nur der Illustration, arbeitet mit fiktiven Zahlen und ist nicht als Modell gedacht.

Basis des Beispiel-Lohnsystems bildet der Funktionslohn. Er wurde auf der Basis einer analytischen Arbeitsbewertung bestimmt. Ähnliche, aber doch unterschiedliche Funktionen wurden zu sogenannten Funktionsketten zusammengefasst, welche sich über mehrere Lohnklassen erstrecken können. Daraus ergibt sich ein Einreichungsplan für alle Funktionen des Unternehmens (vgl. Abbildung 3). Der Funktionslohn wurde berechnet, indem jedem Arbeitswertpunkt 10 Franken zugewiesen wurden (lineare Lohnkurve). Jede Funktion entspricht einer Lohnklasse. Weiter gehört zum Lohn ein Erfahrungsanteil, der während maximal fünfzehn Jahren pro Jahr 50 Franken ansteigt sowie ein indirekter Leistungsanteil, bestehend aus drei Stufen (genügende Leistung = kein Zuschlag, gute Leistung = 200 Franken Zuschlag, sehr gute Leistung = 400 Franken Zuschlag). Werden die

drei Lohnbestandteile zusammen genommen, können sie in Lohnbändern dargestellt werden. Diese umfassen den Bereich vom minimalen bis zum maximalen Betrag, welcher für eine bestimmte Lohnklasse möglich ist.

In einer tabellarischen oder graphischen Umsetzung der Lohnbänder ist die konkrete Lohnhöhe jeder Person für alle Funktionen ersichtlich (vgl. Abbildung 4 a und b). Lohnbänder dienen der Transparenz. Sie machen auch sichtbar, dass eine Person in einer tieferen Lohnklasse bedingt durch andere Lohnkomponenten gleich viel oder mehr verdienen kann als eine in einer höheren Lohnklasse. Im konkreten Beispiel: Peter ist in Lohnklasse 4 mit 5600 Franken Funktionslohn, er hat ein Jahr nutzbare Erfahrung und eine gute Leistung und verdient somit 5850 Franken. Klara ist in Lohnklasse 3 mit 5000 Franken Funktionslohn, hat zehn Jahre nutzbare Erfahrung und eine sehr gute Leistung und verdient somit 5900 Franken.

Grundsätzlich sind durch die Lohnbänder die Löhne aller Mitarbeitenden bestimmt. In der Praxis ist es aber komplexer als im fiktiven Beispiel. So werden aus finanziellen Gründen „Anlaufstufen“ geschaffen, was bedeutet, dass gewisse Funktionen oder Personen tiefer als systemkonform eingestuft werden. Ebenfalls häufig überschreiten Löhne den nach Lohnband zustehende Betrag, ohne dass ausdrücklich ein Differenzanteil ausgewiesen würde. Beides stellt das Lohngefüge in Frage und führt dazu, dass das Lohnsystem mehr Transparenz und Fairplay verspricht, als es hält.

Abbildung 3: Einreichungsplan mit Funktionsketten

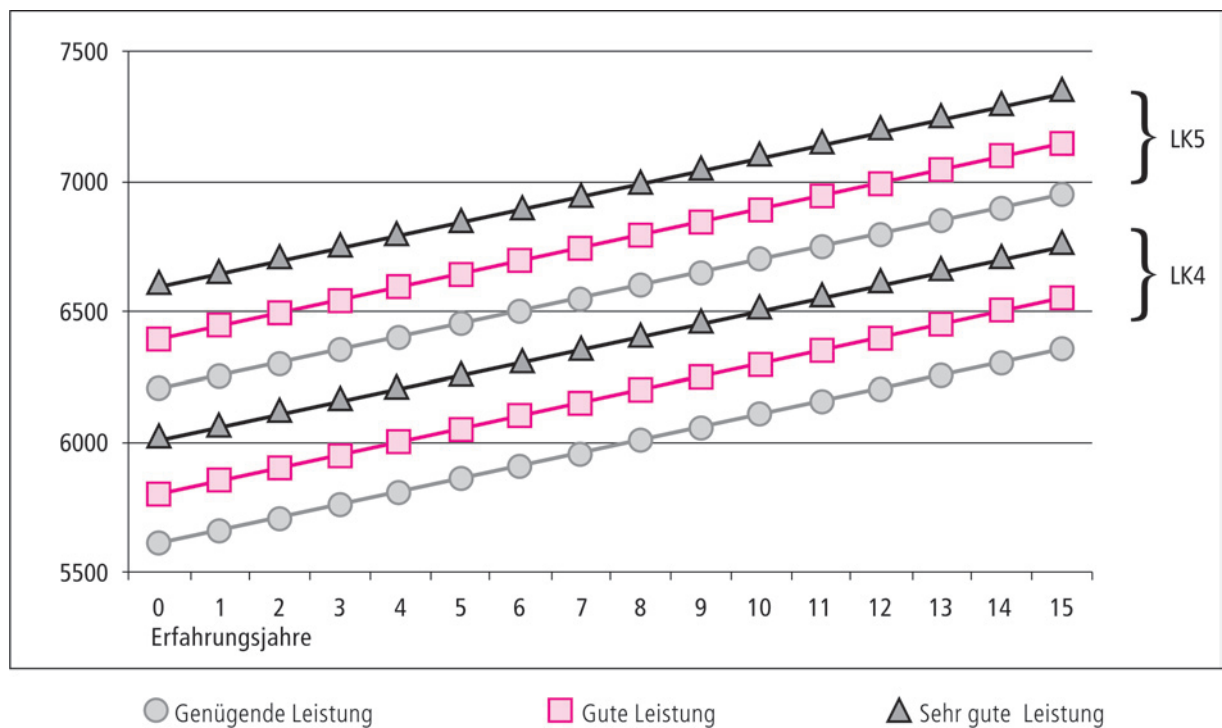
Lohnklasse/Funktionsstufe	1	2	3	4	5	6	7	8
Minimum Arbeitswertpunkte	380	440	500	560	620	680	740	800
Funktionslohn	3800	4400	5000	5600	6200	6800	7400	8000
Lohnband	bis 4950	bis 5550	bis 6150	bis 6750	bis 7350	bis 7950	bis 8550	bis 9150
Funktionen:								
Geschäftsleitung								
BereichsleiterIn								
Wissenschaftliche MitarbeiterIn								
FachspezialistIn								
TeamleiterIn								
SachbearbeiterIn								
Hilfskraft								

Abbildung 4: Lohnbänder

a) Tabellarische Darstellung der Lohnbänder der Lohnklassen 1-3

Erfahrungsjahre	Lohnklasse 1			Lohnklasse 2			Lohnklasse 3		
	Leistung			Leistung			Leistung		
	genügend	gut	sehr gut	genügend	gut	sehr gut	genügend	gut	sehr gut
0	3800	4000	4200	4400	4600	4800	5000	5200	5400
1	3850	4050	4250	4450	4650	4850	5050	5250	5450
2	3900	4100	4300	4500	4700	4900	5100	5300	5500
3	3950	4150	4350	4550	4750	4950	5150	5350	5550
4	4000	4200	4400	4600	4800	5000	5200	5400	5600
5	4050	4250	4450	4650	4850	5050	5250	5450	5650
6	4100	4300	4500	4700	4900	5100	5300	5500	5700
7	4150	4350	4550	4750	4950	5150	5350	5550	5750
8	4200	4400	4600	4800	5000	5200	5400	5600	5800
9	4250	4450	4650	4850	5050	5250	5450	5650	5850
10	4300	4500	4700	4900	5100	5300	5500	5700	5900
11	4350	4550	4750	4950	5150	5350	5550	5750	5950
12	4400	4600	4800	5000	5200	5400	5600	5800	6000
13	4450	4650	4850	5050	5250	5450	5650	5850	6050
14	4500	4700	4900	5100	5300	5500	5700	5900	6100
15	4550	4750	4950	5150	5350	5550	5750	5950	6150

b) Grafische Darstellung der Lohnbänder der Lohnklassen 4 und 5



7 Arbeitsbewertung

/// **Das Wichtigste in Kürze:** Die analytische Arbeitsbewertung ermöglicht die systematische Erfassung von Anforderungen und Belastungen einer Funktion. Sie bildet die Grundlage zur Bestimmung des Funktionslohns. Richtig eingesetzt, kann sie ein wichtiges Instrument für Fairplay beim Funktionslohn sein. Dazu müssen Diskriminierungsfallen erkannt und vermieden werden.

Die Vorstellung, dass sich jede beliebige Arbeitstätigkeit bezüglich ihrer Wertigkeit mit jeder beliebigen anderen vergleichen lässt, ist vielen Personen fremd. Die Meinung, dass die Arbeit einer Verkäuferin und jene eines Mechanikers doch einfach nicht vergleichbar sind, weil es sich um ganz andere Tätigkeiten in ganz unterschiedlichen Kontexten handelt, ist weit verbreitet – aber falsch. Mit der Methode der Arbeitsbewertung stehen wissenschaftlich fundierte Instrumente zur Verfügung, mit welchen grundsätzlich alle Funktionen bezogen auf ihre Wertigkeit miteinander verglichen werden können. Sinnvoll ist ein Vergleich natürlich nur, wenn es um Funktionen geht, welche im selben Unternehmen vertreten sind. Dort ist die Bestimmung der Wertigkeit der Arbeit eine wichtige Grundlage für ein faires Lohnsystem. Sie dient ausschliesslich als Grundlage für den Funktionslohn (vgl. Kapitel 5.1.1).

/// **Achtung!** Im Zusammenhang mit der Umsetzung und Einhaltung des Lohngleichheitsgrundsatzes „gleicher Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit“ ist die Möglichkeit der Bestimmung der Wertigkeit der Arbeit entscheidend.

7.1 Grundprinzip der Arbeitsbewertung

Mit der Arbeitsbewertung werden Anforderungen und Belastungen einer Arbeit, welche in unserer Gesellschaft als Kriterium zur Festlegung von Funktionslöhnen breit akzeptiert sind, nach klaren Kriterien bestimmt. Es gibt zwei grundsätzliche Vorgehensweisen:

- Bei der **summarischen Arbeitsbewertung** wird die Wertigkeit der Funktionen gesamthaft eingeschätzt. Die Funktionen werden anhand ihrer Gesamtanforderungen bzw. -belastungen verglichen und in eine Rangliste überführt oder bestimmten Lohnklassen zugeordnet. Eine summarische Bewertung ist einfach und mit geringem Aufwand durchzuführen. Diesem Vorteil stehen aber gewichtige Nachteile gegenüber: Globalurteile sind ungenau und sie hängen stark von persönlichen und kulturellen Wertvorstellungen der Beurteilenden ab.
- Bei der **analytischen Arbeitsbewertung** werden einzelne Anforderungs- und Belastungsarten unterschieden und auf verschiedenen Bewertungsbereichen und -merkmalen für alle Funktionen separat beurteilt. Die Merkmale werden so allgemein angelegt, dass sie

auf alle Tätigkeiten anwendbar sind. Die Einstufungen der einzelnen Merkmale und Bereiche werden (allenfalls gewichtet) zu einem Gesamtwert addiert, welcher als Basis für die Festlegung des Funktionslohns dient. Eine analytische Arbeitsbewertung ist aufwändig, bringt aber – sofern ein wissenschaftlich fundiertes System eingesetzt wird – zuverlässige Ergebnisse. Um den Aufwand in der Praxis zu reduzieren und das Vorgehen handhabbar zu machen, wird oft eine Vereinfachung vorgenommen: In Gruppen von ähnlichen (aber doch unterschiedlichen) Funktionen werden nur „Schlüsselfunktionen“ analytisch bewertet. Die anderen Funktionen werden dann mit einer summarischen Bewertung zugeordnet. Auch bei diesem *summa-analytischen Vorgehen* wird in der Praxis meist von „analytischer Arbeitsbewertung“ gesprochen.

/// Beispiel

Unternehmen X will eine Arbeitsbewertung durchführen und prüft am Beispiel von drei Funktionen, ob das wenig aufwändige summarische Vorgehen zu denselben Ergebnissen führt wie ein analytisches. Bewertet werden die Funktionen „Hilfskraft Produktion“, „MitarbeiterIn Rezeption“ und „MitarbeiterIn technischer Unterhalt“.

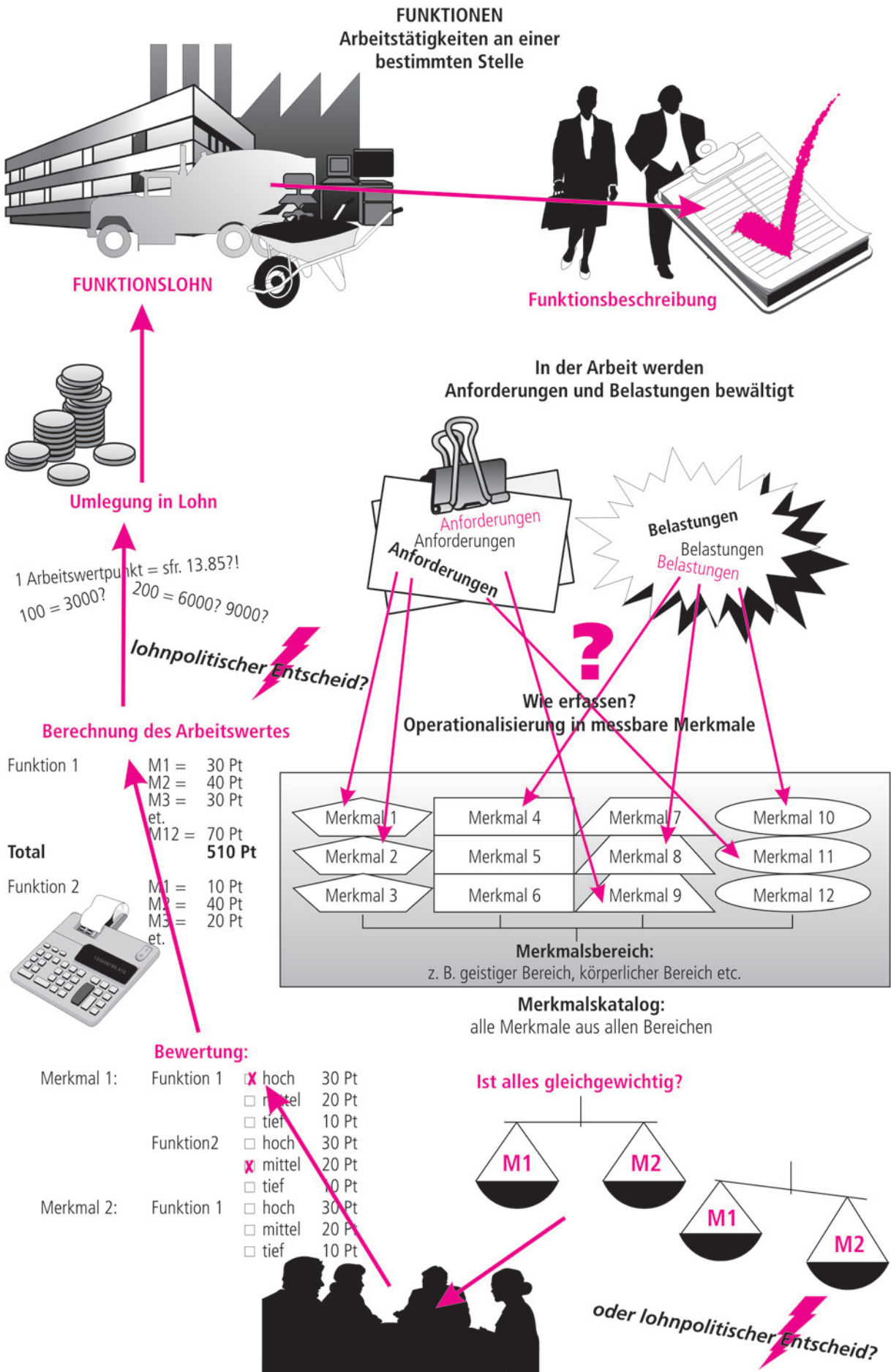
Bei der summarischen Arbeitsbewertung werden die Funktionen aufgrund des Gesamteindrucks („Sind die Anforderungen und Belastungen insgesamt gesehen höher, gleich oder tiefer?“) rangiert. Das Vorgehen ergibt folgende Rangliste 1. „MitarbeiterIn technischer Unterhalt“, 2. „MitarbeiterIn Rezeption“, 3. „Hilfskraft Produktion“.

Bei der analytischen Arbeitsbewertung werden Anforderungen und Belastungen im geistigen, körperlichen, psychosozialen und verantwortungsbezogenen Bereich mit einem wissenschaftlich fundierten System bestimmt. Daraus wird ein Gesamtpunktwert berechnet. Dabei kommt es für die Verantwortlichen überraschend zu einer anderen Reihenfolge: Die Funktion „MitarbeiterIn Rezeption“ (300 Punkte) erreicht wegen hohen Werten im psycho-sozialen Bereich eine höhere Punktzahl als „MitarbeiterIn technischer Unterhalt“ (290 Punkte). „Hilfskraft Produktion“ (210 Punkte) steht auch bei dieser Vorgehensweise an letzter Stelle.

Die analytische Arbeitsbewertung hat anders als die summarische das Potenzial, viel zu Fairplay beim Lohn beizutragen. Aus diesem Grund wird sie im Folgenden näher vorgestellt.

/// **Diskriminierungsgefahr!** Bei der summarischen Arbeitsbewertung ist das Diskriminierungspotenzial gross, weil Stereotype und Vorurteile die Bewertung prägen. Das führt z.B. dazu, dass typische „Frauentätigkeiten“ unterbewertet werden. Auch bei der analytischen Arbeitsbewertung können je nach konkreter Umsetzung Diskriminierungen vorkommen.

Abbildung 5: Analytische Arbeitsbewertung im Überblick



7.2 Die einzelnen Verfahrensschritte

Eine analytische Arbeitsbewertung zur Bestimmung des Funktionslohns umfasst folgende Schritte (vgl. auch Abbildung 5):

- Beschreibung der zu bewertenden Funktionen
- Auswahl und Operationalisierung der Merkmale / Merkmalsbereiche
- Festlegung der Wichtigkeit der einzelnen Merkmale / Merkmalsbereiche (Gewichtung)
- Vergleichende Bewertung der einzelnen Funktionen auf den Merkmalen (Beurteilungsskalen)
- Berechnung des Arbeitswertes
- Umrechnung der Arbeitswerte in Funktionslöhne

Im Folgenden werden die einzelnen Vorgehensschritte genauer vorgestellt und aus Gleichstellungssicht auf Diskriminierungspotenzial hingewiesen. Die Checkliste auf Seite 30 soll helfen, ein in der Praxis eingesetztes Instrument und den Prozess der analytischen Arbeitsbewertung zur Festsetzung des Funktionslohns kritisch zu beurteilen.

7.2.1 Beschreibung der Funktionen

Die Beschreibung der Funktionen ist die Grundlage für alle weiteren Schritte. Sie muss verständlich sein und alle relevanten Informationen enthalten. In der Regel sind Stellenbeschreibungen dazu nicht geeignet. Viele professionelle Systeme sehen deshalb Fragebogen vor, welche die notwendigen Angaben durch eine Befragung von FunktionsinhaberInnen und ihren Vorgesetzten erfassen.

Beispiel

Das vom Unternehmen X gewählte System der analytischen Arbeitsbewertung erfasst Anforderungen und Belastungen mit 12 Merkmalen. Um eine fundierte Beurteilung vornehmen zu können, sind zum Teil spezifische Informationen gefragt, die in der Stellenbeschreibung nicht vorhanden sind. So werden etwa die Angaben über die Häufigkeit von störenden Arbeitsunterbrechungen benötigt. Deshalb wird ein auf das System bezogener Fragebogen eingesetzt, der alle für die Beurteilung der 12 Merkmale relevanten Informationen erfasst. Er wird durch ausgewählte Personen, welche eine bestimmte Stelle einnehmen (FunktionsinhaberInnen), und ihre Vorgesetzten ausgefüllt.

Diskriminierungsgefahr! Der Beurteilungsprozess baut auf der Funktionsbeschreibung auf. Anforderungen und Belastungen, welche in dieser nicht enthalten sind, gehen verloren. *Fairplay heisst:* Eine möglichst hohe Standardisierung bei der Funktionsbeschreibung, welche genau die für das verwendete System nötigen Informationen erfasst.

Tabelle 1: Die vier gängigsten Merkmalsbereiche mit Beispielen von Merkmalen

Merkmalsbereiche	Mögliche Anforderungen	Mögliche Belastungen
Geistiger Bereich	Ausbildungserfordernisse Wissen Geistige Anforderungen Fachliche Fähigkeiten Anforderung an die Problemlösefähigkeit	Beeinträchtigende Arbeitsunterbrechungen Monotonie Beeinträchtigung von Handlungsspielräumen
Körperlicher Bereich	Anforderung an die Muskelkraft Körperliche Anforderungen Geschicklichkeit Anforderung an die Bewegungspräzision	Beanspruchung der Sinnesorgane Beeinträchtigende Arbeitszeiten Unfallgefährdung Belastende Umgebungsbedingungen (Hitze, Kälte, Gestank etc.)
Psycho-Sozialer Bereich	Anforderung an die Kooperationsfähigkeit Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit Teamfähigkeit Umgang mit Menschen Einfühlungsvermögen	Konfrontation mit menschlichem Leid Psychische Belastungen Öffentliche Funktion
Verantwortung	Verantwortung für Entscheide Führungsverantwortung Verantwortung Verantwortungsrahmen	Sachverantwortung Verantwortung für menschliches Leben

7.2.2 Auswahl und Operationalisierung der Merkmale

Merkmalsauswahl

Grundsätzlich steht es Unternehmen frei, selber zu entscheiden, welche Anforderungen und Belastungen für die Arbeitsbewertung berücksichtigt werden sollen. Allerdings erweist sich eine solche Zusammenstellung der Merkmale bei einer genaueren Überprüfung aus fachlicher Sicht häufig als unzureichend. Eine qualitativ gute analytische Arbeitsbewertung muss sich auf ein *wissenschaftlich fundiertes System* abstützen. Die meisten gängigen Verfahren berücksichtigen geistige, körperliche und psycho-soziale Anforderungen und Belastungen sowie die Verantwortung (vgl. Tabelle 1). In der konkreten Ausgestaltung unterscheiden sich die Systeme unter Umständen stark und nicht alle erfüllen die Minimalanforderungen des Fairplays. Sie sind deshalb im konkreten Fall kritisch zu prüfen.

Ein gutes System stellt sicher, dass alle relevanten Anforderungen und Belastungen aus allen Bereichen erfasst werden – aber nur einmal. Das heisst, jedes Merkmal soll einen von den anderen unabhängigen Sachverhalt erfassen. Ist dies nicht der Fall, werden manche Anforderungen bzw. Belastungen doppelt erfasst und damit überrepräsentiert (sogenannte Merkmalskonfundierung). Bei konfundierten Merkmalen kommt es überzufällig häufig zu gleichen Einstufungen. Merkmalskonfundierungen lassen sich mit statistischen Verfahren gut überprüfen.

Beispiel

Unternehmen X hat verschiedene Systeme der analytischen Arbeitsbewertung geprüft, bevor es sich für eines von ihnen entschieden hat. System Z kam nicht in die engere Auswahl, da es im geistigen Bereich sowohl Ausbildungserfordernisse als auch geistige Anforderungen erfasst. Da mit höheren Ausbildungserfordernissen in der Regel auch höhere geistige Anforderungen in einer Funktion verbunden sind, liegt hier eine Merkmalskonfundierung vor. Wäre System Z eingesetzt worden, würde derselbe Sachverhalt doppelt erfasst.

Weiter muss bei der Merkmalsauswahl die Tatsache berücksichtigt werden, dass es bedingt durch die geschlechtsspezifische Teilung des Arbeitsmarktes¹⁷ Anforderungen und Belastungen gibt, welche statistisch gesehen von Frauen häufiger erfüllt werden und solche, mit welchen Männer häufiger konfrontiert sind. Ein Arbeitsbewertungssystem muss männer- und frauenbegünstigende Merkmale in gleichem Ausmass enthalten, damit es geschlechtsneutral ist.

Beispiel

Das von Unternehmen X gewählte System der analytischen Arbeitsbewertung erfasst bei den körperlichen Anforderungen sowohl die Anforderungen an die Körperkraft (männerbegünstigendes Merkmal) als auch die Anforderungen an die manuelle Geschicklichkeit (frauenbegünstigendes Merkmal).

Diskriminierungsgefahr! Die Qualität einer Arbeitsbewertung hängt stark vom gewählten Instrument ab: Gibt es bei der Merkmalsauswahl geschlechtsspezifische Verzerrungen, setzen sich diese in den Arbeitswerten und damit in den Funktionslöhnen fort. Nicht selten wird beispielsweise der psycho-soziale Bereich vernachlässigt, was zu Diskriminierungen führt. *Fairplay heisst*: Eine Merkmalsauswahl, die alle relevanten Anforderungen und Belastungen aus allen Merkmalsbereichen genau einmal erfasst und gleich viele männer- und frauenbegünstigende Merkmale enthält.

Pro und Contra unternehmensspezifische Anpassungen des Merkmalskatalogs

Fast alle gängigen Systeme sehen vor, dass die Auswahl der Merkmale insgesamt oder in einzelnen Merkmalsbereichen dem Unternehmen angepasst werden kann. Damit soll erreicht werden, dass die für das Unternehmen relevanten Aspekte erfasst und nicht relevante weggelassen werden können. Dies ermöglicht ein Eingehen auf die konkrete Situation und vereinfacht die Anwendung des Systems. Allerdings besteht die Gefahr, dass die in der wissenschaftlichen Konzeption erarbeitete Qualität der Merkmalsauswahl (z.B. keine konfundierten Merkmale, gleichwertige Berücksichtigung aller Merkmalsbereiche, Balance bei den das eine Geschlecht begünstigenden Merkmalen) aufgehoben wird.

Operationalisierung und Umschreibung der Merkmale

Die meisten Anforderungen und Belastungen können nicht direkt gemessen werden, weil es sich um qualitative Grössen handelt. Sie müssen also durch messbare und quantifizierbare Grössen angenähert werden (Operationalisierung). Die Umschreibung der Anforderungen und Belastungen selber und die Beschreibung ihrer Ausprägung für die Zuordnung zu einer bestimmten Stufe der Bewertungsskala muss möglichst genau, eindeutig und geschlechtsneutral erfolgen. Geschlechtsneutral meint hier nicht primär die Verwendung der geschlechtsneutralen Sprache, sondern vielmehr die Beschreibung von verschiedenen „geschlechtstypischen“ Erscheinungsformen eines Merkmals in verschiedenen Funktionen.

¹⁷ Der Schweizer Arbeitsmarkt ist stark geschlechtsspezifisch geteilt. Es gibt Berufe und Tätigkeitsbereiche, welche hauptsächlich von Frauen und solche, welche primär von Männern ausgeübt werden. Gemischtgeschlechtliche Tätigkeitsbereiche, in welchen beide Geschlechter annähernd gleich bzw. im Verhältnis zu ihrer Beteiligung am Erwerbsleben vertreten sind, sind selten.

Beispiel

In dem von Unternehmen X gewählten System der analytischen Arbeitsbewertung wird beim Merkmal „Anforderungen an die Körperkraft“ sowohl das Bewegen von schweren Gegenständen als auch das häufige Bewegen von leichteren Gegenständen berücksichtigt, weil beides arbeitsmedizinisch gesehen eine Anforderung an die Körperkraft darstellt. Unzufrieden ist das Unternehmen hingegen mit der Operationalisierung einer körperlichen Belastung: Das System erfasst „Erkältungsgefahr“. Das Unternehmen ändert die Definition in die geschlechtsneutrale Form „erhöhtes Risiko von akuten Erkrankungen“. Damit wird die mit Berufen im Freien verbundene erhöhte Erkältungsgefahr ebenso erfasst wie etwa das erhöhte Erkrankungsrisiko durch Ansteckungen, mit welchem Personen in pflegerischen und betreuenden Funktionen konfrontiert sind.

Diskriminierungsgefahr! Einseitige Operationalisierungen von Anforderungen bzw. Belastungen und eine Umschreibung von Merkmalen und Skalenprägungen, welche viel Interpretationsspielraum offen lässt, wirken sich diskriminierend aus. *Fairplay heisst:* Möglichst genaue, transparente und geschlechtsneutrale Operationalisierung und Umschreibung der Merkmale.

7.2.3 Gewichtung der Merkmale / Merkmalsbereiche

In der Praxis ist es üblich, nicht allen erfassten Merkmalen denselben Stellenwert zu geben. Es wird eine Gewichtung eingeführt, durch welche als bedeutender erachtete Anforderungen und Belastungen stärker zum Arbeitswert beitragen sollen. Dabei werden zwei Formen von Gewichtung angewendet:

- **Innere Gewichtung:** Hier werden die Punktzahlen in den Bewertungsskalen so angelegt, dass bei gewissen Merkmalen oder Merkmalsausprägungen verhältnismässig mehr Punkte (z.B. maximal 100 statt nur 70) erlangt werden können.
- **Äussere Gewichtung:** Hier werden einzelne Merkmale oder Merkmalsbereiche bei der Berechnung des Arbeitswertes mit einem bestimmten Faktor multipliziert und damit ihr Anteil am Gesamtpunktwert festgelegt (z.B. 25% vs. 40%).

Beispiel

Das von Unternehmen X gewählte System der analytischen Arbeitsbewertung kennt keine *innere Gewichtung*. Bei allen 12 Merkmalen kann dieselbe maximale Punktzahl von 60 Punkten erreicht werden. Das System W wurde wegen mangelnder Transparenz abgelehnt, weil dort der psycho-soziale Bereich (4 Merkmale mit Maximalpunktzahl 40) durch eine innere Gewichtung dem geistigen untergeordnet ist (Je 2 Merkmale mit Maximalpunktzahl 80 bzw. 110).

Noch unsicher ist Unternehmen X, ob es eine *äussere Gewichtung* einführen soll. Aufgrund lohnpolitischer Überlegungen steht der Wunsch im Raum, dass der geistige Bereich einen Anteil von 50% am Gesamtpunktwert ausmachen soll. Um dies zu erreichen, würden die drei Merkmale aus dem geistigen Bereich (Maximalpunktzahl ungewichtet $3 \times 60 = 180$) mit dem Faktor 3 multipliziert (Maximalpunktzahl gewichtet $3 \times 180 = 540$), um gleich viel zum Gesamtpunktwert beitragen zu können wie die verbleibenden 9 Merkmale aus den anderen Bereichen (Maximalpunktzahl ungewichtet $9 \times 60 = 540$)¹⁸.

Gewichtungen sind in der Praxis sehr verbreitet; oft werden beide Vorgehensvarianten kombiniert. Dadurch kann eine undurchsichtige Situation entstehen, in welcher nur mit viel Aufwand nachvollziehbar ist, wie die Werte zustande kommen. Häufig ist es so, dass der geistige Bereich sehr stark gewichtet wird – was die Kopf- über die Handarbeit stellt – und psycho-soziale Aspekte von Tätigkeiten durch eine geringe Gewichtung vernachlässigt werden. Gewichtungen können zu absurden Situationen führen: So kommt es vor, dass eine bestimmte Anforderung oder Belastung in den Merkmalskatalog einbezogen und mit entsprechendem Aufwand für alle Funktionen bestimmt wird, durch eine tiefe Gewichtung ihr Anteil am Gesamtwert aber so verschwindend klein wird (z.B. bei acht Merkmalen anstatt 12.5% wie ohne Gewichtung nur 2%), dass sie effektiv nicht berücksichtigt ist.

Die Gewichtung der Merkmale ist ein lohnpolitischer Schritt. Eine innere Gewichtung ist wegen mangelnder Transparenz abzulehnen, die äussere Gewichtung soll klar deklariert und begründet werden.

Diskriminierungsgefahr! Werden frauen- bzw. männerbegünstigende Merkmal(sbereiche) zu tief bzw. zu hoch gewichtet, kann es zu Diskriminierungen kommen. *Fairplay heisst:* Auf eine Gewichtung verzichten oder eine gewisse Bandbreite, die allen Merkmalsbereichen genügend Relevanz zusichert, nicht überschreiten. Wo genau diese Bandbreite liegt, muss je nach System bestimmt werden, dabei ist eine plausible Begründung zu verlangen.

¹⁸ Derselbe Effekt wird erzielt, wenn die anderen 9 Merkmale durch den Faktor 3 dividiert werden.

7.2.4 Vergleichende Bewertung der einzelnen Funktionen auf den Merkmalen

Der eigentliche Bewertungsprozess beinhaltet die Einstufung der einzelnen Funktionen hinsichtlich ihrer Ausprägung der Anforderungen und Belastungen für jedes Merkmal. Diese Bewertung wird in der Regel in einer dafür zusammengestellten Projektgruppe (Bewertungskommission) vorgenommen. Oft werden externe Fachpersonen beigezogen, welche die korrekte Anwendung des eingesetzten Instruments und die Schulung und Moderation der Gruppe übernehmen.

Beispiel

In dem vom Unternehmen X gewählten System wird das Merkmal „Kommunikative Anforderungen“ mit folgender Skala erfasst:

- | | |
|--|-----------|
| 1) keine Gesprächssituationen | 0 Punkte |
| 2) selten einfache Gesprächssituationen | 20 Punkte |
| 3) häufig einfache Gesprächssituationen <i>oder</i> selten komplexe Gesprächssituationen | 40 Punkte |
| 4) häufig komplexe Gesprächssituationen | 60 Punkte |

Die Bewertungskommission schätzt jede Funktion bezüglich ihrer Ausprägung auf dieser Skala ein.

Bewertung ist ein menschlicher Beurteilungsvorgang, Menschen schätzen also bestimmte Funktionen hinsichtlich ihrer Ausprägung auf vorgegebenen Bewertungsskalen ein. Die Forschung zeigt, dass solche Vorgänge grundsätzlich verschiedenen Fehlertendenzen unterliegen (vgl. Kasten). Eine möglichst präzise Operationalisierung der Merkmale sowie Skalen mit nicht zu vielen Abstufungen sind Voraussetzungen im System, welche den Einfluss dieser Fehlertendenzen verkleinern. Weiter braucht es eine bewusst aus Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund zusammengesetzte Bewertungsgruppe, die fundiert geschult wird und die Moderation durch ExpertInnen mit genügend Kompetenz im Thema „Gleichstellung im Erwerbsleben“.

Menschliche Beurteilungsvorgänge

Bei der Arbeitsbewertung werden Sachverhalte auf quantitativen Skalen beurteilt. Handelt es sich um einfach objektivierbare Kriterien (z.B. Wie lange dauert die Ausbildung für eine bestimmte Funktion?) ist dies relativ einfach möglich. Wo immer aber stärker qualitative Aspekte (Was sind die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit in dieser Funktion?) in dieser Weise beurteilt werden, spielen menschliche Beurteilungsfehler eine Rolle. Beurteilende gehen von eigenen Überzeugungen und Erwartungen aus und haben auch Mühe, mehrere Dimensionen unabhängig voneinander einzuschätzen. So beeinflussen besonders herausragende Merkmale oder Gesamteindrücke die Beurteilung der anderen Merkmale, sie werden also ähnlicher beurteilt, als sie es in Realität sind (Halo-Effekt) oder persönliche Bezugssysteme (z.B. subjektive Einschätzung der Anforderungen in der eigenen Arbeit) führen zu einer Verzerrung der Skalen. Bei Beurteilungsvorgängen in Gruppen spielt weiter das (oft unausgesprochene) Machtgefüge eine Rolle, welches dazu führen kann, dass die Meinung einiger Gruppenmitglieder mehr zählt als die von anderen. Zudem werden die Beurteilungen je nach dem stark von kulturellen Werten und Normen beeinflusst (weitere Einflussfaktoren in Beurteilungen vgl. Seite 35).

Diskriminierungsgefahr! Aufgrund der Verhältnisse in Gesellschaft und Erwerbsleben wirken sich Beurteilungsfehler in der Regel zu Ungunsten von Frauen aus (Unterschätzung von frauentypischen Tätigkeiten). *Fairplay heisst:* Gute Systeme mit klaren Umschreibungen und Skalen mit wenig Ausprägungen, gemischt zusammengesetzte Bewertungsgruppen (Frauen/Männer, Arbeitnehmendenvertretungen / Arbeitgebende, Arbeitsbereiche etc.), Schulung (bezogen auf System, Beurteilungsfehler, Gleichstellung), genügend Kompetenz im Gleichstellungsthema bei den ExpertInnen.

7.2.5 Berechnung des Arbeitswerts

Der Arbeitswert wird durch Addition der Punktzahlen, welche eine Funktion auf den einzelnen Merkmalen bzw. Merkmalsbereichen erreicht hat, errechnet. Wenn eine äussere Gewichtung vorgenommen wird (vgl. Kapitel 7.2.3), werden die Zahlen vorgängig mit ihren Gewichten multipliziert. Die Bestimmung des Arbeitswertes ist ein rein rechnerischer Vorgang, welcher keine speziellen Probleme bietet. Er legt die Reihenfolge der Wertigkeit der Funktionen fest, sagt aber nichts über die Lohnhöhe aus.

/// Beispiel

In dem vom Unternehmen X gewählten System mit 12 Merkmalen aus vier Merkmalsbereichen erreicht die Funktion „MitarbeiterIn Rezeption“ ohne Gewichtung einen Arbeitswert von 300 Punkten (geistiger Bereich 90, körperlicher Bereich 40, psycho-sozialer Bereich 130 und Verantwortung 40), die Funktion „MitarbeiterIn technischer Unterhalt“ einen von 290 Punkten (geistiger Bereich 110, körperlicher Bereich 70, psycho-sozialer Bereich 50 und Verantwortung 60).

Würde der geistige Bereich in einer *äusseren Gewichtung* auf 50 Prozent des Arbeitswerts angehoben, erreicht die Funktion „MitarbeiterIn Rezeption“ einen Arbeitswert von 480 Punkten (geistiger Bereich 270, körperlicher Bereich 40, psycho-sozialer Bereich 130 und Verantwortung 40), die Funktion „MitarbeiterIn technischer Unterhalt“ einen von 510 Punkten (geistiger Bereich 330, körperlicher Bereich 70, psycho-sozialer Bereich 50 und Verantwortung 60). Die Reihenfolge der beiden Funktionen wird durch die Gewichtung also umgekehrt, da die hohen Werte der Funktion „MitarbeiterIn Rezeption“ im psycho-sozialen Bereich weniger zum Gesamtwert beitragen können.

7.2.6 Umlegung der Arbeitswerte

Die Umlegung der Arbeitswerte in konkrete Funktionslöhne ist wie die Gewichtung ein lohnpolitischer Schritt. Er sollte transparent erfolgen und Entscheidungen sollten plausibel begründet werden.

In der Praxis ist es üblich, die Arbeitswertpunkte in einen Geldwert umzurechnen bzw. einer Lohnklasse zuzuordnen. Daraus entsteht die Lohnkurve, aus welcher die konkreten Löhne für die Funktionen ersichtlich sind. Zählt jeder Arbeitswertpunkt gleich viel, entsteht eine lineare Lohnkurve (vgl. Abbildung 6). Eine progressive Kurve ergibt sich, wenn die Punkte zunehmend mehr wert sind, was höheren Einkommen nützt. Bei einer degressiven Kurve ist das Gegenteil der Fall: Arbeitswertpunkte zählen zunehmend weniger, damit sind tiefere Einkommen bevorzugt. In der Praxis kommt kaum ein solcher idealtypischer Verlauf vor. Vielmehr verlaufen die Lohnkurven oft uneinheitlich und je nach Unternehmen sehr unterschiedlich.

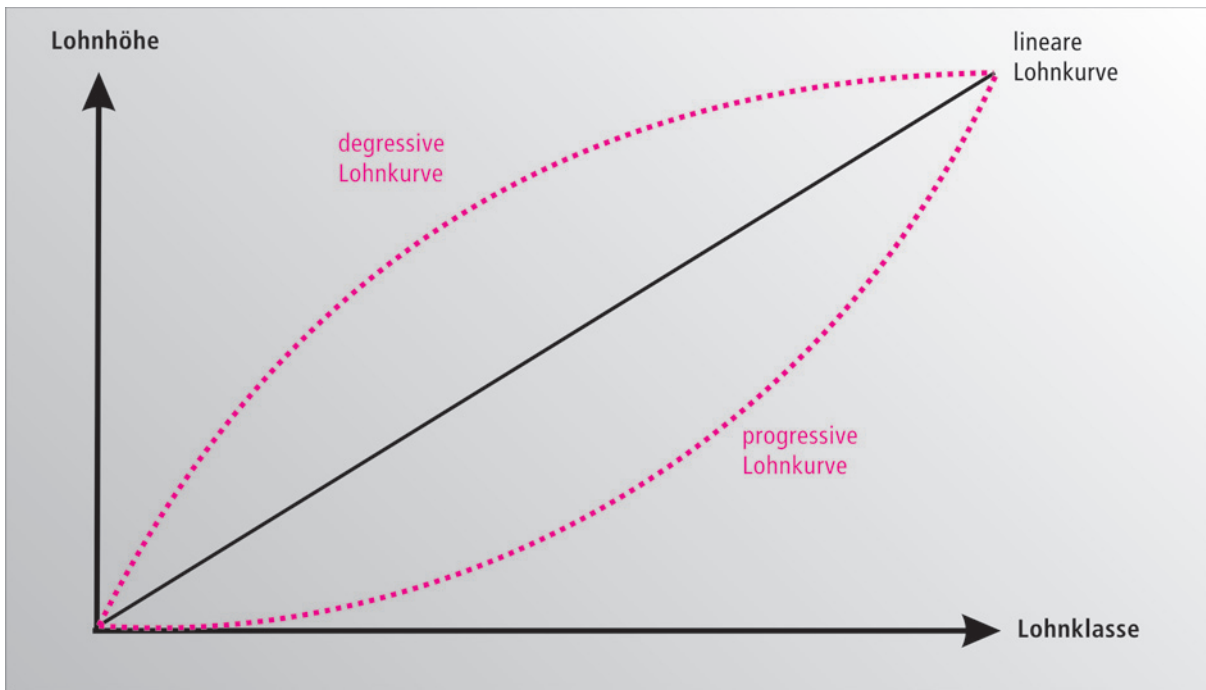
/// Beispiel

Entscheidet sich das Unternehmen X für eine *lineare* Lohnkurve, setzt es einen identischen Geldbetrag pro Arbeitswertpunkt fest, beispielsweise 15 Franken. Damit erreicht eine Funktion mit 300 Arbeitswertpunkten den Funktionslohn 4'500.-, eine mit 400 Punkten 6'000.- und eine mit 500 Punkten 7'500.-. Wird der Entscheid für eine *stark progressive* Lohnkurve gefällt, könnte der entrichtete Geldbetrag für die ersten 100 Arbeitswertpunkte beispielsweise 5 Franken betragen, für die nächsten 100 10 Franken, anschliessend 20, 40, 80 etc. Die Funktion mit 300 Arbeitswertpunkten käme so auf einen Funktionslohn von 3'500.-, jene mit 400 Punkten auf 7'500.- und jene mit 500 Punkten auf 15'500.-. Wird umgekehrt eine leicht *degressive* Lohnkurve gewählt (20 Franken für die ersten 100 Arbeitswertpunkte, 17.50, 15, 12.50 etc. für die folgenden 100), so würde 300 Arbeitswertpunkten ein Funktionslohn von 5'250.- entsprechen, 400 Punkten einer von 6'500.- und 500 Punkten einer von 7'500.-.

Die Gruppierung der Arbeitswertpunkte in Lohnklassen erfolgt nicht immer nach demselben Prinzip. So umfassen beispielsweise manche Lohnklassen 40 Arbeitswertpunkte (also z.B. alle Funktionen mit 100-140 Punkten), andere haben eine Spannweite von nur 20 oder 10 Punkten. Dies kann zur Folge haben, dass in Bezug auf Anforderungen und Belastungen unterschiedlichen Funktionen in gewissen Lohnniveaus derselbe Grundlohn zugesprochen wird, während in anderen Punktunterschiede desselben Ausmasses verschieden honoriert werden. Damit entstehen Ungleichbehandlungen.

/// Diskriminierungsgefahr! Die Umlegung der Arbeitswertpunkte in ein Lohnsystem kann sich diskriminierend auswirken, wenn eine Umrechnungsart gewählt wird, welche im Resultat Frauen überdurchschnittlich häufig zum Nachteil gereicht. *Fairplay heisst:* Die lohnpolitischen Entscheide transparent machen, begründen und sicherstellen, dass sie keine geschlechtsspezifischen Auswirkungen haben.

Abbildung 6: Idealtypische Verläufe von Lohnkurven



Quelle: Schär Moser & Baillod (2006), S.47¹⁹

Einige Beispiele von Systemen

Es gibt eine Vielzahl von AnbieterInnen von analytischen Arbeitsbewertungen auf dem Markt, fast alle arbeiten mit einem eigenen System. Meistens sind die Arbeitsbewertungsinstrumente Teil von umfassenderen Konzepten zur Gestaltung von Lohnsystemen und anderen Personalmanagementinstrumenten. Im Folgenden sind einige beispielhaft erwähnt, die Liste ist nicht abschliessend zu verstehen und hat keinen Anspruch auf Repräsentativität²⁰. Wer im konkreten Fall mit einer analytischen Arbeitsbewertung konfrontiert ist, kann mit der Checkliste auf Seite 30 das System und dessen Einsatz kritisch prüfen.

- Im Auftrag des **Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann** gezielt als Instrument ohne geschlechtsspezifische Auswirkungen konzipiert wurde **ABAKABA** (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch)²¹. Es erfasst im Grundsystem Anforderungen und Belastungen in vier Merkmalsbereichen mit jeweils vier verschiedenen Merkmalen: Intellektueller Bereich (Fachliche Anforderungen, Anforderungen an organisatorische Fähigkeiten, Beeinträchtigung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, beeinträchtigende Arbeitsunterbrechungen), psycho-sozialer Bereich (Anforderungen an mündliche Kommunikationsfähigkeit, an Kooperationsfähigkeit, an Einfühlungsvermögen, beeinträchtigende psycho-soziale Bedingungen), physischer Bereich (Anforderungen an die Muskelkraft, an die Bewegungspräzision, Beeinträchtigende zeitliche Bedingungen, Umgebungsbedingungen) sowie Verantwortung (Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen, für menschliches Leben, für wertvolle Materialien und Güter, für den Schutz der Umwelt).

Die beiden Autoren haben das Instrument in eigener Regie weiterentwickelt und bieten es im Unternehmen **Katz und Baitsch Partner für Salärssysteme** als **ABAKABA_02** (vgl. www.katzundbaitsch.ch) unter anderem mit Anpassungen bei den Merkmalen an.

- Bei der **Funktionsbewertung nach GFO Unternehmensberatung** (vgl. www.gfo.ch) besteht der Kriterienkatalog aus fünf Hauptkriterien, die sich aus dreizehn Unterkriterien zusammensetzen²². Die Hauptkriterien sind Fachkompetenz (Unterkriterien Wissen, Kenntnisse/Fertigkeiten), Selbstkompetenz (Selbständigkeit, Flexibilität), Sozialkompetenz (Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit), Führungs- und Beratungskompetenz (Führung, Führungsunterstützung/Beratung) sowie

Beanspruchungen und Arbeitsbedingungen (psychische Beanspruchungen, physische Beanspruchungen, Beanspruchung der Sinnesorgane, Umgebungseinflüsse, unregelmässige Arbeitszeit). Bei den Kriterien handelt es sich um einen Standard-Vorschlag. Allfällige, unternehmensspezifische Präzisierungen sind somit nicht ausgeschlossen.

- Die **Hay-Stellenbewertung der HAY Group** (vgl. www.haygroup.com) erfasst im Grundsystem drei Anforderungsdimensionen mit insgesamt acht Anforderungsarten. Berücksichtigt werden Wissen (Sach- oder Fachwissen, Management-Wissen, Umgang mit Menschen), Verantwortungswert (Handlungsfreiheit, charakteristische monetäre Grössenordnung der Stelle, Einfluss auf Endresultat in monetärer Grössenordnung) sowie Denkleistung (Denkrahmen, Denkanforderungen). Zusätzlich können Arbeitsbedingungen (körperliche Anstrengung, Umgebungseinflüsse, Gefahren etc.) ergänzend berücksichtigt werden.
- **OGS-Funktionsbewertung** (vgl. www.ogs.ch) umfasst sieben Kriterien, welche mit etwas mehr als 30 Merkmalen erfasst werden (Fachliche Anforderungen, Führungs- und Kommunikationsanforderungen, Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, Verantwortungsrahmen, Handlungsspielraum, physische Belastungen sowie Umgebungseinflüsse).
- Die **problemlöseorientierte Funktionsbewertung der BSG Unternehmensberatung** (vgl. www.bsg.ch) umfasst vier Hauptkriterien (Fachliche Fähigkeiten, Schwierigkeitsgrad der Problemlösung, Verantwortung für Entscheid und Ausführung sowie Rahmenbedingungen) mit je nach Einsatzbereich unterschiedlicher Anzahl von Unterkriterien und Bewertungsstufen.
- Das **Value Based Job Grading der Kienbaum Unternehmen** (vgl. www.kienbaum.ch) erfasst den Beitrag der Position zum Geschäftserfolg anhand von drei Hauptkriterien (Wirkung auf Strategie, Wirkung auf Werttreiber, Wirkung auf Prozesse) und zwei ergänzenden Kriterien (Führungs- und Steuerungswirkung, Kommunikationswirkung). Jede Funktion wird analytisch oder summarisch einer Wertigkeitsstufe zugeordnet.
- Die **„Vereinfachte Funktionsanalyse VFA“** nach F. Schaeren ist ein Instrument, welches besonders in Unternehmen verbreitet ist, die bereits länger ein Lohnsystem auf der Basis einer analytischen Arbeitsbewertung besitzen. Sie erfasst Anforderungen und Belastungen mit sechs Kriterien (Ausbildung und Erfahrung, geistige Anforderungen, Verantwortung (Führungs- und Sachverantwortung), psychische Anforderungen und Belastungen, körperliche Anforderungen und Belastungen sowie Beanspruchung der Sinnesorgane/spezielle Arbeitsbedingungen).
- Die **Verfahren nach REFA**²³ beinhalten im Grundsystem sechs Anforderungsdimensionen (Kenntnisse, Geschicklichkeit, Verantwortung, geistige Belastung, muskelmässige Belastung sowie Umgebungseinflüsse), die durch vierundzwanzig Anforderungsarten erfasst werden.

20 Die Beschreibung erfolgt teilweise aufgrund von allgemein zugänglichen Informationen, zum Teil aufgrund von Unterlagen, welche die entsprechenden Unternehmen freundlicherweise zur Verfügung gestellt haben.


21 Katz, Christian & Baitsch, Christof (1996). Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Zürich: vdf. Das vergriffene Buch ist im Internet unter www.ebg.admin.ch/themen/00008/00072/00077/index.html?lang=de als pdf direkt zugänglich.

22 Vgl. Heer, Thomas (2007). Honorierung. Fair Pay mit modernen Instrumenten. HRM-Dossier Nr. 37. Zürich: SPEKTRamedia.

23 REFA (1991). Methodenlehre der Betriebsorganisation. Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). München: Hanser.

Checkliste analytische Arbeitsbewertung

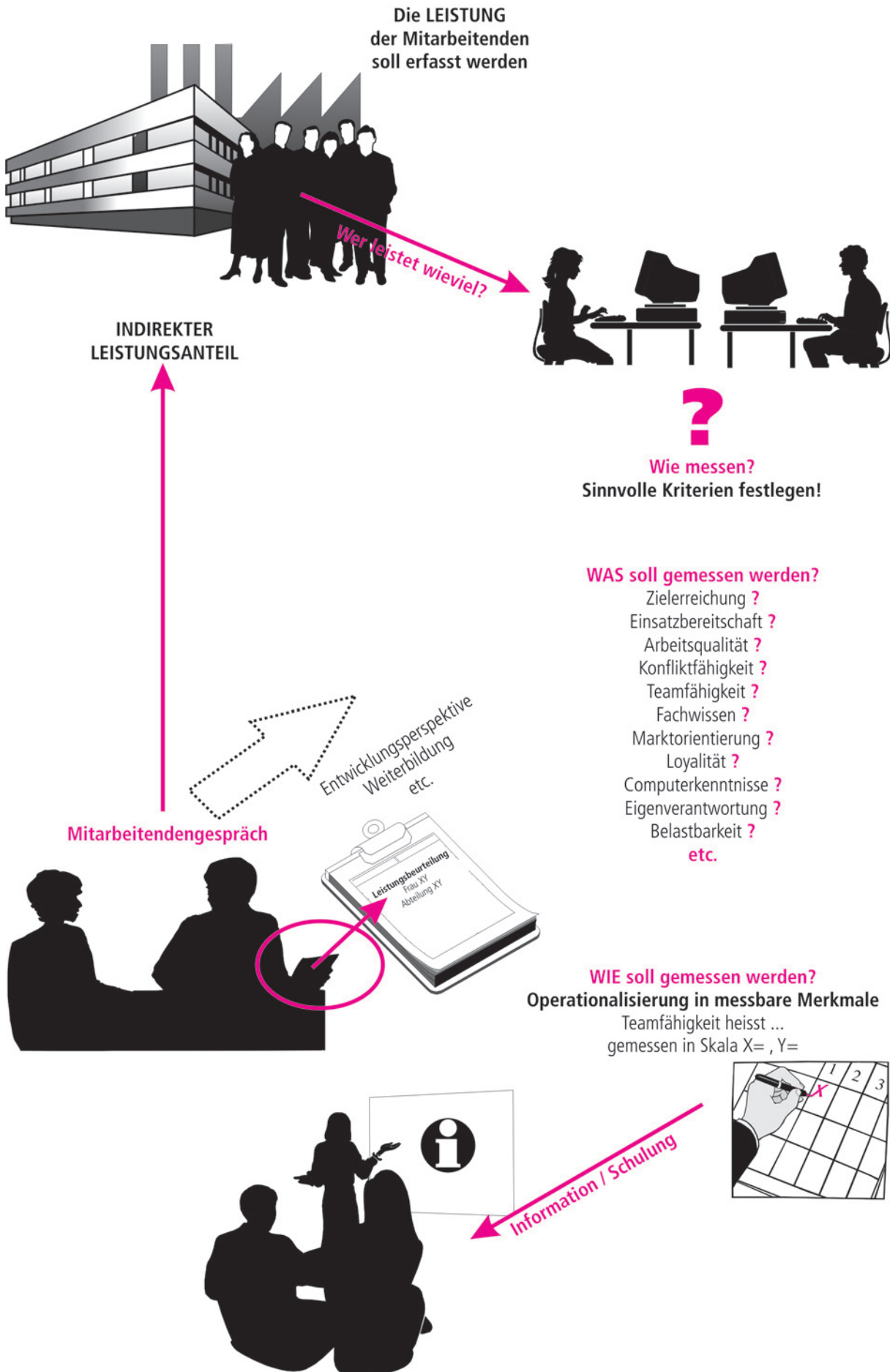
Die folgende Checkliste nimmt die vorangehend diskutierten Aspekte auf und ermöglicht so die Beurteilung des Lohnfestsetzungsmechanismus „Arbeitsbewertung“. Fragen, die mit „Nein“ beantwortet werden müssen, weisen auf einen Handlungsbedarf bzw. einen Schwachpunkt hin.

	
Es wird ein wissenschaftlich fundiertes System der analytischen Arbeitsbewertung ²⁴ eingesetzt.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Ohne derartige Systeme ist die Wertigkeit der Arbeit nicht fundiert bestimmbar.
Die Beschreibung der Funktionen erfasst alle für das System relevanten Informationen in systematischer, standardisierter Weise (z.B. Fragebogen, strukturiertes Interview).	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Bei unstrukturierten Beschreibungen ist die Gefahr gross, dass relevante Informationen verloren gehen und Beurteilungsfehler gefördert werden.
Das System erfasst geistige, körperliche, psycho-soziale und verantwortungsbezogene Anforderungen <i>und</i> Belastungen.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Fehlt ein relevanter Merkmalsbereich oder werden in einem Merkmalsbereich nur Anforderungen, nicht aber Belastungen (bzw. umgekehrt) erfasst, kann es zu Diskriminierungen kommen.
Alle relevanten Anforderungen und Belastungen werden genau einmal erhoben bzw. jedes Merkmal erfasst einen von den anderen unabhängigen Sachverhalt (keine Merkmalskonfundierung).	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Konfundierte Merkmale führen dazu, dass gewisse Anforderungen bzw. Belastungen mehrfach erfasst werden und dadurch ein zu grosses Gewicht erhalten.
Das System enthält männer- und frauenbegünstigende Merkmale (d.h. solche, welche statistisch gesehen häufiger vom einen Geschlecht erfüllt werden) in gleichem Masse.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Enthält ein System mehr das eine als das andere Geschlecht begünstigende Merkmale, kommt es zu diskriminierenden Verzerrungen.
<i>Falls im System bezogen auf die zu erfassenden Merkmale unternehmensspezifische Anpassungen gemacht wurden:</i> Es wurde geprüft, dass die Anpassungen das System nicht verzerren und insbesondere keine Benachteiligungen des einen Geschlechts zur Folge haben.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Unternehmensspezifische Anpassungen können die auf wissenschaftlichen Grundlagen aufgebaute Qualität der Merkmalsauswahl auflösen. Sie müssen deshalb sehr sorgfältig erfolgen und in jedem Fall begründbar sein.

²⁴ Im Folgenden „System“ genannt.

Die Umschreibung der Anforderungen und Belastungen selber und der einzelnen Abstufungen der Bewertungsskalen sind eindeutig, transparent und geschlechtsneutral.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Beschreibungen, welche viel Interpretationsspielraum offen lassen oder einseitig (d.h. nur eine mögliche Erscheinungsform einer bestimmten Anforderung/Belastung berücksichtigend) erfolgen, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Bewertungsfehlern. Die Qualität der Bewertungen muss so in Frage gestellt werden.
Es werden nur Bewertungsskalen mit möglichst wenigen, trennscharfen Abstufungen verwendet („Faustregel“: möglichst nicht mehr als fünfstufige Skalen).	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Die Gefahr von Bewertungsfehlern ist damit gross, es besteht die Gefahr des „Verhandelns“, bzw. von nicht fundierten Kompromissen, die Qualität der Bewertungen sinkt.
Das System enthält bei den Punktwerten keine innere Gewichtung.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Innere Gewichtungen sind untransparent und deshalb abzulehnen.
<i>Falls eine äussere Gewichtung vorgenommen wird:</i> Die Gewichtung ist transparent gemacht und sichert allen Merkmalsbereichen (geistig, körperlich, psycho-sozial und verantwortungsbezogen) genügend Relevanz zu.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Gewichtung ist ein nicht wissenschaftlich begründeter lohnpolitischer Schritt und als solcher transparent zu machen. Eine Gewichtung ist nur dann zulässig, wenn sie allen vier relevanten Merkmalsbereichen eine angemessene Relevanz zusichert.
Die Bewertung erfolgt in einer gezielt gemischt zusammengesetzten Bewertungsgruppe.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Die Bewertung in einer Gruppe von Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund (Frauen, Männer, Arbeitnehmendenvertretungen, Arbeitgebendenvertretungen etc.) ermöglicht die Kontrolle von individuell verzerrenden Tendenzen bei der Einstufung.
Die Bewertungsgruppe wird von einer Fachperson geleitet.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Die Fachperson stellt die sachgemässe Anwendung des Systems sicher und kann den Bewertungsprozess aus einer fachlichen Aussenperspektive moderieren. Sie sollte neben dem Fachwissen im Bereich Arbeitsbewertung im engeren Sinn auch genügend Kompetenz beim Thema Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben haben.
Die Bewertungsgruppe wird in der Anwendung des Systems aber auch bezüglich Beurteilungsfehler und Fragen rund um die Gleichstellung von Frau und Mann im Erwerbsleben geschult.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Ohne entsprechende Schulung, welche über das reine System hinausgehen muss, ist die Qualität der Beurteilungen ungenügend.
Die Umrechnung der Arbeitswerte in die Lohnkurve (bzw. Zuordnung zu einer Lohnklasse / Funktionsstufe) erfolgt einheitlich, transparent, begründet und ohne geschlechtsspezifische Verzerrungen.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Die Umlegung der Arbeitswerte in den Funktionslohn ist ein lohnpolitischer Schritt und muss als solcher aufgezeigt und begründet werden.

Abbildung 7: Leistungsbeurteilung im Überblick



8 Leistungsbeurteilung

■ *Das Wichtigste in Kürze: Indirekte Leistungsanteile basieren meist auf einer Beurteilung der individuellen Leistung im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen. Leistungsanteile sind umstritten. Werden sie eingeführt, muss ihre Festsetzung sehr sorgfältig erfolgen und Diskriminierungsfallen umgehen.*

Kernstück der Festlegung von indirekten Leistungsanteilen ist die Beurteilung der individuellen Leistung einer Person²⁵ im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen. Die Leistungsbeurteilung ist in erster Linie ein Führungs- und Personalentwicklungsinstrument und sollte auch so genutzt werden. Sie kann mit einem indirekten Leistungsanteil zusätzlich als Instrument der Lohnsteuerung eingesetzt werden.

8.1 Grundprinzip der Leistungsbeurteilung

Die Herausforderung bei der Leistungsbeurteilung besteht darin, die qualitative Grösse „sehr gute, gute, mittlere etc. Leistung“ möglichst korrekt und objektiv zu „operationalisieren“, also messbar zu machen. Eine Leistungsbeurteilung umfasst folgende Schritte (vgl. Abbildung 7):

- **Auswahl der Merkmale:** Als Basis wird bestimmt, an welchen Kriterien die Leistung gemessen werden soll. In der Praxis werden vier Gruppen von Kriterien berücksichtigt: Leistungsbezogene Merkmale (Output, Ergebnisse), Qualifikationsbezogene Merkmale (bei der Arbeitserfüllung eingesetzte Kompetenzen), verhaltensbezogene Merkmale (Art und Weise der Aufgabenerfüllung) sowie eigenschaftsbezogene Merkmale (Persönlichkeit etc.).
- **Festlegung des Beurteilungsverfahrens:** Die Beurteilung der Leistung auf den ausgewählten Kriterien kann entweder unstandardisiert in eigenen Worten festgehalten werden (freie Verfahren) oder nach vorgegebenen Regeln auf vorgegebenen Messskalen erfolgen (gebundene Verfahren). Die gebundenen Verfahren können mit einem Führungssystem nach Zielvereinbarungen („Management by Objectives“) verbunden werden.
- **Beurteilungsprozess:** Die eigentliche Leistungsbeurteilung wird (in der Regel jährlich) mit den vorgegebenen Verfahren durch die Vorgesetzten vorgenommen.
- **Einfluss auf die Lohngestaltung:** Bei der Nutzung der Ergebnisse der Beurteilung für die Festlegung eines indirekten Leistungsanteils müssen die Rahmenbedingungen und Regeln für diesen lohnrelevanten Einsatz geklärt werden.

25 Es ist auch möglich, indirekte Leistungsanteile für Gruppen einzuführen. Dabei wird die Gruppenleistung bestimmt und die individuellen Löhne der Gruppenmitglieder von dieser abhängig gemacht. Ebenfalls möglich ist die Berücksichtigung der Gruppenleistung als zusätzliches Kriterium bei individuellen Leistungsbeurteilungen.

8.2 Die einzelnen Verfahrensschritte

Im Folgenden werden die erwähnten Vorgehensschritte genauer vorgestellt und jeweils auf Diskriminierungsfallen hingewiesen²⁶. Die Checkliste auf Seite 37 ermöglicht die konkrete Ausgestaltung dieses Lohnfestsetzungsmechanismus in der Praxis selber kritisch zu prüfen.

8.2.1 Auswahl der Merkmale

Die Auswahl der Merkmale ist ein entscheidender Schritt: Nur was in den Merkmalskatalog aufgenommen wird, kann überhaupt relevant werden. Eine qualitativ gute Merkmalsauswahl muss einer Reihe von Anforderungen genügen:

- **Keine eigenschaftsbezogenen Merkmale:** Bei eigenschaftsbezogenen Merkmalen wie Persönlichkeitsmerkmale, Begabungen etc. ist der Bezug zur Leistung zuwenig klar. Die Gefahr ist gross, dass eine Beurteilung stark subjektiv geprägt ist. Deshalb sind diese Merkmale abzulehnen.
- **Geringe Anzahl von Merkmalen:** Die Anzahl der zu erfassenden Merkmale soll gering gehalten werden, weil sonst die Gefahr besteht, dass derselbe Leistungsaspekt unter anderer Bezeichnung doppelt erfasst wird und damit zuviel Gewicht bekommt (Merkmalskonfundierung) und die Gefahr des Einflusses von Beurteilungsfehlern (vgl. Seite 35) steigt.
- **Merkmale aus allen relevanten Bereichen:** Der Merkmalskatalog soll Merkmale aus dem geistigen, psycho-sozialen, körperlichen Bereich und dem Bereich der Verantwortung umfassen. Sie alle sind für die Leistungserbringung relevant und müssen deshalb berücksichtigt werden.
- **Nur beeinflussbare Merkmale:** Es dürfen keine Merkmale aufgenommen werden, welche durch die beurteilte Person nicht oder nur sehr indirekt beeinflussbar sind (z.B. „KundInnenzufriedenheit“ als Kriterium in Tätigkeitsbereichen ohne jeglichen Aussenkontakt).
- **Berücksichtigung von Unterstützungsleistungen:** Es darf nicht nur das unmittelbar leistungswirksame Verhalten betrachtet werden. Auch Unterstützungsleistungen und Hintergrundarbeit sind notwendig für das Endergebnis – nicht nur wer zuletzt das Tor schießt, soll belohnt werden.
- **Geschlechtsunabhängige Merkmale:** Der Merkmalskatalog soll nur Merkmale enthalten, welche von Frauen und Männern gleichermaßen erfüllt werden können. Abzulehnen sind Merkmale, welche stark mit einem Geschlecht verbunden werden (z.B. Fürsorglichkeit, Rationalität) oder solche, welche aufgrund der unterschiedlichen Lebenssituation von Frauen und Männern nicht gleich erfüllbar sind (z.B. „rund um die Uhr verfügbar sein“ als Umschreibung von Einsatzbereitschaft).

26 Zur geschlechtergerechten Ausgestaltung von Leistungsbeurteilungen vgl. ausführlich Fried, Andrea, Wetzel, Ralf & Baitsch, Christof (2000). Wenn zwei das Gleiche tun ... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Herausgegeben vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann. Zürich: vdf.

/// Beispiel

Unternehmen X will zur Leistungsbeurteilung fünf Merkmale heranziehen, nämlich: Ganzheitliche Problembearbeitung, Belastbarkeit, Leistungsorientierung, Kommunikationsfähigkeit sowie unternehmerisches Denken und Handeln.

/// Diskriminierungsgefahr! Eine einseitige oder zu wenig durchdachte Merkmalsauswahl verunmöglicht eine seriöse Leistungsbeurteilung.

Fairplay heisst: Sorgfältige Zusammenstellung eines kleinen, relevanten Merkmalskatalogs, welcher Basis für eine für Frauen und Männer faire Leistungsbeurteilung bieten kann.

/// Beispiel

Unternehmen X will ein gebundenes Verfahren. Für die sechs Merkmale des Leistungsbeurteilungssystems wird eine schriftliche Umschreibung erarbeitet. Das Merkmal „Belastbarkeit“ beispielsweise wird definiert als „Kompetenz und Bereitschaft, auch in schwierigen Situationen und unter Zeitdruck problemadäquat, planvoll und effizient zu arbeiten.“ Diese Definition wird auf einer A4-Seite genauer umschrieben und beispielhaft illustriert, so wird dort etwa klar, dass auch die Sorge für die eigene Gesundheit und das Erkennen von persönlichen Grenzen zur Belastbarkeit gehört. Für alle Merkmale enthält die Beschreibung auch konkrete Anweisungen, welche Ausprägung der gewählten Beurteilungsskala (A = ausgezeichnet, B = sehr gut, C = gut, D = genügend, E = ungenügend) wann zutrifft.

8.2.2 Festlegung des Beurteilungsverfahrens

Freie Verfahren sollten nicht eingesetzt werden. Sie genügen den Ansprüchen nicht, weil das Festhalten von unstandardisierten Eindrücken in freien Worten zu stark von der beurteilenden Person und ihren Werten und Normen geprägt ist. Gebundene Verfahren – ob mit oder ohne Einbettung in ein Führungssystem mit Zielvereinbarungen – müssen folgende Kriterien erfüllen:

- **Klare Umschreibung:** Merkmale und Skalen bzw. die einzelnen Ausprägungen der Skala sollen präzise umschrieben werden, damit möglichst eindeutig ist, was beurteilt wird und was genau für welche Ausprägung der Skala zu erfüllen ist. Die Umschreibung muss geschlechtsneutral sein, d.h. nur neutrale oder aber sowohl für Männer- als auch Frauentätigkeitsbereiche typische Ausprägungen des Merkmals umfassen.
- **Einheitliche, trennscharfe Skala:** Es soll für alle Merkmale dieselbe Beurteilungsskala verwendet werden. Diese darf nicht zu viele Abstufungen enthalten, weil wenige trennscharfe Skalenausprägungen am ehesten dazu geeignet sind, den Einfluss der beurteilenden Person gering zu halten.

Dort, wo die Leistungsbeurteilung in ein Zielvereinbarungssystem eingebaut ist, gilt weiter, dass die vereinbarten Ziele eine klare Basis für die Beurteilung bilden müssen. Ansonsten ist die Gefahr von willkürlichen Beurteilungen gross.

Das SMART-Prinzip

Als Basis für die Zielformulierung empfiehlt sich eine Orientierung am SMART-Prinzip:

Spezifisch: Eindeutiges, klares Ziel ohne Interpretationsspielraum.

Messbar: Formulierung muss eine eindeutige Überprüfung der Zielerreichung zulassen.

Attraktiv: Ziele, welche Mitarbeitende als sinnvoll akzeptieren und erreichen wollen.

Realistisch: Ziel muss mit den verfügbaren Ressourcen unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreicht werden können.

Terminiert: Zeitpunkt zum Erreichen von Zielen und Zwischenzielen ist klar festgelegt.

Beispiel: Das unspezifische Entwicklungsziel „Informatikkenntnisse verbessern“ smart formuliert heisst beispielsweise „Bis 30.6. selbständige Führung der Datenbanken mit Programm Y“.

/// Diskriminierungsgefahr! Verfahren, welche zu viel Interpretationsspielraum offen lassen, zu einseitige Beschreibungen beinhalten oder mit zu differenzierten Skalen arbeiten, fördern Beurteilungsfehler und damit unfaire Beurteilungen. *Fairplay* heisst: Gebundene Verfahren mit präzisen, geschlechtergerechten Umschreibungen und eine trennscharfe Skala für alle Merkmale.

8.2.3 Beurteilungsprozess

Die Beurteilung wird in der Regel durch Vorgesetzte vorgenommen. Sie ist ein sozialer Bewertungsprozess, der von vielen (oft nicht bewussten) subjektiven Faktoren beeinflusst sein kann. Es gibt einige allgemeine menschliche Fehlertendenzen, dazu kommen persönliche Werte, Erwartungen, Selbstverständlichkeiten, Vorurteile etc. (vgl. Kasten). Um eine möglichst zuverlässige und faire Beurteilung zu erhalten, müssen folgende Punkte erfüllt sein:

- **Einführung:** Die Beurteilenden erhalten eine Einführung in das Instrument. Nur so kann die Grundlage für einen Einsatz geschaffen werden, bei dem verschiedene Beurteilende das System regelgerecht und mit gleichen Massstäben anwenden. Eine schriftliche Instruktion genügt nicht.
- **Sensibilisierung:** Die Beurteilenden werden hinsichtlich der Charakteristiken eines sozialen Beurteilungsprozesses, möglicher Beurteilungsfehler und der Gefahren von geschlechtsspezifischen Verzerrungen geschult. Auch hier ist die schriftliche Form unzureichend.
- **Genügend Grundlagen für eine Einschätzung:** Die Person, welche die Beurteilung durchführt, muss „nahe genug“ am Arbeitsalltag der beurteilten Person sein, um genügend und wiederholten Einblick in ihre Arbeit zu haben. So können Urteile auf mehrere fundierte Beobachtungen von Sachverhalten oder Ereignissen aufbauen.

Beispiel

Um eine faire, einheitliche Anwendung des Leistungsbeurteilungssystems zu garantieren, schult Unternehmen X alle Vorgesetzten in einer ganztägigen Veranstaltung im System selber und bezogen auf mögliche Verzerrungen der Beurteilung. Zudem wird die Weisung erlassen, dass kein Vorgesetzter mehr als 5 Leistungsbeurteilungen vornehmen darf, damit der Einblick in den Arbeitsalltag sichergestellt werden kann.

Diskriminierungsgefahr! Eine mangelnde Einführung in System und Beurteilungsprozess führt zu unfairen und uneinheitlichen Leistungsbeurteilungen, die auch anfällig auf geschlechtsspezifische Diskriminierungen sind. Ohne gute Einführung kann das beste System nichts zu einer fairen Leistungsbeurteilung beitragen, weil die Anwendung willkürlich wird (z.B. je nach Vorgesetztem/r bzw. Abteilung anders). *Fairplay heisst:* Ein gutes System mit genügend Begleitung einführen.

Mögliche Beurteilungsfehler

Beurteilungsvorgänge zur Einstufung von qualitativen Aspekten auf quantitativen Skalen sind soziale Bewertungsprozesse und deshalb nicht objektiv. Die folgende nicht abschliessende Aufzählung zeigt mögliche Fehler bzw. Verzerrungen:

- **Allgemeine Antworttendenzen:** Studien belegen, dass es bei Einschätzungen personenspezifische Unterschiede gibt: manche Personen wählen bevorzugt mittlere Antwortkategorien, andere neigen eher zu Extremwerten, sind also besonders streng oder nachsichtig. Weiter ist belegt, dass bei einfacher einzuschätzenden Sachverhalten eher Extremwerte verwendet werden. So werden vorgegebene Skalen verzerrt und die Ergebnisse der Beurteilung hängen von der beurteilenden Person ab.
- **Vergleich zu sich selbst:** Wer Beurteilungen abgibt, nimmt häufig selber oder seine eigene Arbeit als Massstab („Ich hätte das nicht so gemacht“, „Im Vergleich zu dem, was ich leiste, ist das nicht viel“), was wiederum zu Skalenverzerrungen führt.
- **Kontrasteffekt:** Werden nacheinander unterschiedlich leistungsstarke Personen beurteilt, hat das Leistungsniveau der zuerst beurteilten Person einen Einfluss auf die Beurteilung der folgenden (nach einer leistungsstarken Person schlechtere Einstufung).
- **Halo-Effekt:** Von einem markanten Merkmal wird auf alle anderen geschlossen. Das führt dazu, dass die Einschätzungen insgesamt ähnlicher ausfallen, als es den Tatsachen entspricht. („Eine unpünktliche Mitarbeiterin ist auch unzuverlässig.“).
- **Vorgefasste Meinungen, Stereotypen:** Ausschlaggebend ist nicht die Beobachtung, sondern „Theorien“ oder Vorurteile („Frauen fällt das logische Denken sowieso schwer.“).
- **Einfluss von Gefühlen:** Sympathie, Antipathie oder Stimmung haben Auswirkungen auf die Bewertung.
- **Selektive Wahrnehmung:** Wahrgenommen wird nur, was ins vorhandene Bild passt („Das kann doch gar nicht so gut sein, schliesslich hat es Herr Müller gemacht.“).
- **Primacy und Recency -Effekt:** Gesamtbeurteilung wird durch den ersten Eindruck (primacy) sowie ein auffälliges Verhalten der beurteilten Person kurz vor der Beurteilung (recency) beeinflusst.

- **Hierarchie-Effekt:** Mitarbeitende höherer Hierarchie- bzw. Funktionsstufen werden tendenziell besser bewertet als solche in tieferen.
- **Gezielte Fehlbeurteilung:** aufgrund persönlicher Vorlieben oder Problemen oder um sie zu (de)motivieren wird eine Person bewusst benachteiligt oder begünstigt.
- **Unterbewertung oder „Wegloben“:** Unterbewertung, um Person im angestammten Bereich zu behalten oder Wegloben, damit sie wegkommt, weil sie die eigene Position gefährdet, stört etc.
- **Nikolaus-Effekt:** Person strengt sich vor Beurteilungstermin besonders an, um guten Eindruck zu hinterlassen, also einen positiven „Recency-Effekt“ (vgl. oben) zu erreichen.
- **Kleber-Effekt:** Lange nicht beförderte Mitarbeitende werden unterschätzt.
- **Reue-Effekt:** Fehler werden milder bewertet, wenn sie eingestanden werden.
- **Caritas-Effekt:** Zu milde Beurteilung aus Scheu vor Konsequenzen oder aus Erbarmen.
- etc.

8.2.4 Rahmenbedingungen des Systems zur leistungsorientierten Lohnsteuerung

Damit die Leistungsbeurteilung in sinnvoller Weise zur Festsetzung eines indirekten Leistungsanteils im Lohn genutzt werden kann, müssen einige Rahmenbedingungen erfüllt sein:

- **Information:** Das Beurteilungssystem muss für die Beurteilten transparent und verständlich sein und sie müssen die Auswirkungen (z.B. auf Lohn, berufliche Entwicklung etc.) kennen.
- **Transparenz der Beurteilung:** Alle Beteiligten müssen sich auf das Beurteilungsgespräch vorbereiten können. Beschäftigte sollen die Möglichkeit haben, eine Drittperson zum Gespräch beizuziehen. Die Ergebnisse der Beurteilung sollen einsehbar sein und es muss eine Beschwerde- bzw. Rekursmöglichkeit vorgesehen werden.
- **Keine Quotenvorgaben innerhalb einer Organisationseinheit:** In der Praxis ist häufig zu beobachten, dass es für einzelne Organisationseinheiten Quotenvorgaben gibt. Diese basieren auf der Vorstellung, dass Leistung normalverteilt ist, die meisten Mitarbeitenden also im mittleren Bereich liegen („Glockenkurve“). Mit der Vorgabe einer Quote für ein Maximum an besonders guten bzw. tiefen Einstufungen soll diese angenähert werden. Ein solches Quotensystem ist absurd, denn die realen Leistungen in einer Organisationseinheit sind nicht unbedingt normalverteilt.²⁷ Teilweise werden auch Weisungen erlassen, wonach gewisse hohe Leistungsstufen gar nicht erreicht werden dürfen, weil die finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stehen. Damit werden die Beurteilenden zu unsachgemässen Beurteilungen und Ungerechtigkeiten gezwungen.
- **Verdienstrisiko:** Der Anteil des indirekten Leistungsanteils am Gesamtlohn (vor allem bei tiefen und mittleren Einkommen) sollte nicht zu hoch sein.

Beispiel

Unternehmen X hat eine Broschüre für Mitarbeitende erarbeitet. Sie enthält die wichtigsten Informationen zur Leistungsbeurteilung (System, Auswirkungen, Vorbereitung durch Mitarbeitende). Die Personalabteilung steht für Fragen zur Verfügung. Zur Behandlung von Beschwerden wurde eine paritätische Kommission eingesetzt. Für Mitarbeitende ohne Kaderfunktion darf der Leistungsanteil nicht mehr als 7 Prozent des Gesamtlohns betragen.

Diskriminierungsgefahr! Stimmen die Rahmenbedingungen nicht, sind auch auf guten und gut eingeführten Systemen beruhende Leistungsbeurteilungen nicht fair. Insbesondere Quotenvorgaben wirken sich auch diskriminierend aus, da sie gemäss Studien vor allem Teilzeitarbeitenden, Frauen und jungen Mitarbeitenden zum Nachteil gereichen. *Fairplay heisst:* Offene Information und Transparenz mit Möglichkeiten der Einflussnahme der Beurteilten, keine Quotenvorgaben und Beschränkung des Verdienstrisikos.


Aufgepasst!

Die Leistungsbeurteilung soll in erster Linie ein Führungs- und Personalentwicklungsinstrument sein. Sie nur zur Bestimmung des Leistungsanteils im Lohn zu nutzen, ist wenig sinnvoll. Wird die Konzeption primär bezogen auf die Lohnbestimmung festgelegt, so kann dies anderen Zielen entgegenstehen (z.B. weil es vorgegebene Quotensysteme gibt) oder zu Interessenkonflikten führen (z.B. weil Mitarbeitende wegen dem Lohn zu tiefe Ziele, die sie besser übertreffen können, vereinbaren wollen, damit aber zu tiefe Entwicklungsziele in Kauf nehmen oder über ihre Schwierigkeiten nicht offen sprechen, weil sie keinen negativen Einfluss auf den Lohn riskieren wollen).

²⁷ Eine statistische Normalverteilung kann höchstens bezogen auf sehr grosse Personengruppen erwartet werden.

Checkliste Leistungsbeurteilung

Die folgende Checkliste nimmt die vorangehend diskutierten Aspekte auf und ermöglicht so die Beurteilung des Lohnfestsetzungsmechanismus „Leistungsbeurteilung“. Fragen, die mit „Nein“ beantwortet werden müssen, weisen auf einen Handlungsbedarf bzw. einen Schwachpunkt hin.

	
Zur Leistungsbeurteilung werden keine eigenschaftsbezogenen Aspekte (Persönlichkeitsmerkmale etc.) beigezogen.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Wegen mangelnder Objektivität und Überprüfbarkeit sind eigenschaftsbezogene Merkmale abzulehnen.
Es wird nur eine geringe Anzahl von Merkmalen (Faustregel: maximal 8) beurteilt.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Bei zu vielen Merkmalen ist die Gefahr gross, dass derselbe Aspekt doppelt erfasst wird (konfundierte Merkmale) und die Wahrscheinlichkeit von Beurteilungsfehlern steigt.
Es werden Merkmale aus dem geistigen, psycho-sozialen, körperlichen und verantwortungsbezogenen Bereich berücksichtigt.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Fehlt ein relevanter Leistungsbereich, kann es zu Diskriminierungen kommen.
Es werden nur Merkmale herangezogen, die durch die beurteilte Person beeinflusst werden können.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Es ist unsinnig, Merkmale beizuziehen, die nicht durch Anstrengung beeinflussbar sind.
Unterstützungsleistungen und Hintergrundarbeit werden berücksichtigt.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Diese sind für das Endergebnis ebenso wichtig wie direkt leistungswirksames Verhalten.
Die zur Leistungsbeurteilung herangezogenen Merkmale sind geschlechtsneutral, d.h. nicht typischerweise von einem Geschlecht einfacher zu erfüllen.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Ist dies nicht der Fall, führt die Merkmalsauswahl zu Diskriminierungen.
Zur Leistungsbeurteilung wird ein gebundenes Verfahren eingesetzt	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Freie Verfahren sind wegen mangelnder Objektivität abzulehnen.
Merkmale und Skalen(ausprägungen) sind genau, präzise und geschlechtsneutral umschrieben.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Mit genauen Umschreibungen kann der Einfluss der beurteilenden Personen auf das Ergebnis verringert werden.
Es werden für alle Merkmale dieselben Beurteilungsskalen mit wenigen Ausprägungen (Faustregel: 3-5 Stufen) verwendet.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Bei fein abgestuften Skalen ist der Einfluss von Beurteilungsfehlern grösser und die Einstufung weniger transparent. Es soll für alle Merkmale dieselbe Skala verwendet werden.

Für Leistungsbeurteilungen im Rahmen von Zielvereinbarungssystemen: Die vereinbarten Ziele entsprechen dem SMART-Prinzip.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Überprüfung ist nur bei spezifischen, messbaren, attraktiven, realistischen und terminierten Ziele sinnvoll möglich.
BeurteilerInnen erhalten eine Einführung in das Instrument und werden bezüglich Beurteilungsfehlern und Gefahren von geschlechtsspezifischen Verzerrungen geschult.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Nur mit entsprechender Schulung ist ein Instrument im vorgesehenen Sinn einsetzbar und können die Fehlerquellen bei der Beurteilung möglichst gering gehalten werden.
BeurteilerInnen sind nahe am Arbeitsalltag der Beurteilten und haben so genügend und wiederholten Einblick in deren Arbeit.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Ohne Einblick in die Arbeit ist keine fundierte Beurteilung der Arbeitsleistung möglich.
Die Beurteilten werden in das System eingeführt und verstehen es, sie kennen die Auswirkungen der Beurteilung auf Lohn, Entwicklungsmöglichkeiten etc.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Mitarbeitende sind auf Transparenz angewiesen, um ihr Verhalten steuern zu können.
Alle Beteiligten können sich individuell auf das Beurteilungsgespräch vorbereiten.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Die Vorbereitung ermöglicht eine höhere Qualität im Beurteilungsgespräch.
Die Beurteilten haben die Möglichkeit, eine Drittperson zum Gespräch mitzubringen.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Die Anwesenheit einer Drittperson ihres Vertrauens auf Wunsch der beurteilten Person kann Unsicherheiten reduzieren und die Sorgfalt im Gespräch erhöhen.
Die Ergebnisse der Beurteilung sind für die Beurteilten einsehbar, es ist eine Beschwerde- bzw. Rekursmöglichkeit vorgesehen.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Ergebnisse sollen einsehbar sein und prinzipiell durch Dritte überprüft werden können.
Für die Ergebnisse der Leistungsbeurteilungen gibt es innerhalb der Organisationseinheit keine Quotenvorgabe, weder explizit noch implizit (unausgesprochene Erwartung).	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Vorgaben sind absurd, da Leistung in Teams nicht unbedingt normalverteilt ist. Sie zwingen zu ungerechten Einstufungen.
Der Anteil des indirekten Leistungsanteils am Gesamtlohn ist nicht zu hoch (Faustregel 5-10%).	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Das Verdienstrisiko soll bei tiefen und mittleren Einkommen nicht zu gross sein.
Die Nutzung der Leistungsbeurteilung als Lohnfestsetzungsmechanismus beeinträchtigt ihren Einsatz als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument nicht.	
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein Leistungsbeurteilungen sind primär ein Führungs- und Personalentwicklungsinstrument. Dieser Einsatz darf durch den Bezug zum Leistungslohn nicht gefährdet werden.

9 Fairplay beim Lohn einfordern und mitgestalten

Fairplay beim Lohn hat viele Facetten – auch aus Sicht der Arbeitnehmenden und ihren Vertretungen. Einer der wichtigsten Aspekte, welcher in jedem Fall eine Rolle spielen sollte, ist, dass die Regeln des **Fairplays für Frauen und Männer** gleichermaßen gelten müssen. Dies ist heute nicht der Fall.

Das Gleichstellungsgesetz (GIG) überlässt es den betroffenen Frauen bzw. ihren VertreterInnen, ihr Recht auf gleichen Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit einzufordern. Eine Reihe von Frauen und Berufsgruppen hat dies mit Unterstützung von Gewerkschaften, Berufsverbänden etc. bereits vor Schlichtungsstellen und Gerichten getan (vgl. www.gleichstellungsgesetz.ch). Angesichts der anhaltenden Lohnungleichheit darf dieser – für alle Beteiligten sehr aufwändige – Weg aber nicht der einzige sein. Vielmehr gilt es, bereits in den Unternehmen dafür zu sorgen, dass die Frage der Lohngleichheit geprüft und durch entsprechende Massnahmen garantiert wird. Gewerkschaften und Arbeitnehmendenvertretungen kommt hier eine entscheidende Rolle zu: Wenn es ihnen gelingt, Unternehmen zu aktivem Handeln zu motivieren bzw. zu verpflichten und wenn sie bei der Lohnfestsetzung im Unternehmen kompetent mitwirken und diese Mitwirkung auch einfordern, kommen wir auf dem Weg zur Lohngleichheit einen grossen Schritt weiter. Das ist keine einfache Aufgabe, denn das „Lohnthema“ ist oft tabu, und es braucht viel Engagement und kreative Strategien, um Lohnfestsetzungsmechanismen auf Unternehmensebene zu beeinflussen.

Männer als Verlierer?

Der Einsatz für die Lohngleichheit von Frauen und Männern steht in einem Spannungsfeld: Gelingt es, Lohngleichheit zu realisieren, indem Frauenlöhne angehoben werden oder führt der Einsatz für Lohngleichheit wegen stagnierenden Lohnsummen zumindest mittelfristig (also nach Ablauf von Besitzstandgarantien) dazu, dass Männer verlieren? Es gibt weder eine eindeutige Antwort auf diese Frage noch sind sich alle Beteiligten einig, wie mit dem Spannungsfeld umzugehen ist. Tatsache bleibt: Fairplay beim Lohn ohne Lohngleichheit ist unmöglich.

Ein ganz konkreter erster Schritt auf dem Weg zur Lohngleichheit ist der Einsatz des Selbsttestinstruments „**Logib**“ (vgl. Kapitel 2.2). Damit ist ein grober Eindruck möglich, ob in einem Unternehmen bezogen auf Frauen- und Männerlöhne Handlungsbedarf besteht. Der Einsatz von Logib kann von Gewerkschaftsseite bzw. von Arbeitnehmendenvertretungen mit guten Argumenten eingefordert werden: Die meisten Unternehmen sind nämlich überzeugt, dass Lohndiskriminierung bei ihnen kein Problem darstelle, sie nichts zu verbergen hätten und das Gleichstellungsgesetz einhielten. Der Einsatz von „Logib“ gibt ihnen die Möglichkeit, dies auf fundierte Art und Weise zu belegen. Wichtig ist, vorgängig festzulegen, dass Gewerkschaften bzw. Arbeitnehmendenvertretungen Einblick in das Ergebnis

der Prüfung erhalten und dass bei einem so festgestellten Verdacht auf Diskriminierung die nötigen weiteren Schritte (detaillierte Abklärungen, Beseitigung nachgewiesener Diskriminierungen) in Angriff genommen werden. Ein einmaliger Einsatz von Logib reicht übrigens nicht aus: Die Überprüfung sollte regelmässig durchgeführt werden, weil sich durch Neueinstellungen, Funktionswechsel, Lohnanpassungen etc. wieder Diskriminierungen einschleichen können.

Tip: Der Einsatz von „Logib“ kann als verbindlicher Auftrag in Gesamtarbeitsverträgen verankert oder bei öffentlichen Arbeitgebenden auf politischem Weg (parlamentarische Vorstösse) verlangt werden.

Die besten Voraussetzungen für ein möglichst umfassendes Fairplay beim Lohn bieten **transparente, gleichstellungsgerechte Lohnsysteme**. Unternehmen, welche bereits ein Lohnsystem besitzen, sollten kritisch prüfen, ob es die notwendigen Minimalanforderungen erfüllt, Unternehmen ohne Lohnsystem ein solches einführen. Es gibt gute Argumente: Löhne systematisch in Lohnsystemen festzulegen ist auch im Interesse des Unternehmens, so trägt ein gutes Lohnsystem beispielsweise zur Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt bei und fördert intern die Lohnzufriedenheit!

Tip: Ab 2009 können Unternehmen für unternehmensinterne Projekte zur Förderung der Chancengleichheit beim Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann Finanzhilfen beantragen²⁸. Dieses Angebot kann für Unternehmen, welche ihre Löhne oder ihr Lohnsystem prüfen bzw. ein Lohnsystem erarbeiten wollen, attraktiv sein.

Die beste Basis für ein transparentes gleichstellungsgerechtes Lohnsystem bietet eine Aufteilung des Lohns in die relevanten Komponenten und die sorgfältige Bestimmung der einzelnen Bestandteile mit den entsprechenden Instrumenten. Für den *Funktionslohn* ist die analytische Arbeitsbewertung das beste Instrument, sofern ein gutes System gut eingesetzt wird. Beim *Personenanteil* ist dafür zu sorgen, dass ausserberuflich erworbene Kompetenzen berücksichtigt werden. Ein *Differenzanteil* ist (z.B. durch attraktive Arbeitsbedingungen) möglichst zu vermeiden oder zumindest transparent zu gestalten und zeitlich zu beschränken.

Ein aus Gewerkschaftsicht besonders umstrittener Lohnbestandteil ist der *Leistungsanteil*, insbesondere der auf einer Leistungsbeurteilung beruhende indirekte Leistungsanteil (vgl. Kapitel 8). Ein Teil der GewerkschafterInnen ist grundsätzlich gegen Leistungsanteile und will sie verhindern. Andere akzeptieren sie als Entwicklung im Lohnbereich und versuchen, sie mitzugestalten. Aus wissenschaftlicher

²⁸ Vgl. www.mann-und-frau.ch

Sicht sind die Ergebnisse bezogen auf Leistungsanteile uneinheitlich: Neben positiven Effekten (höhere Leistungsmotivation, verstärktes unternehmerisches Denken bei den Mitarbeitenden etc.) werden auch negative Folgen berichtet, etwa vermehrter Druck, eine Beeinträchtigung der Teamarbeit, Spannungen unter den Mitarbeitenden oder eine Untergrabung der intrinsischen (d.h. aus der Tätigkeit selber resultierenden) Motivation.

Tip: Ob es sinnvoll ist, im einzelnen Unternehmen gegen Leistungsanteile einzustehen, muss für den konkreten Fall entschieden werden. Wird aber ein Leistungsanteil eingeführt, ist es in jedem Fall zentral, dass von der Arbeitnehmendenvertretung bzw. der Gewerkschaft dafür gesorgt wird, dass dieser nach den Regeln des Fairplays bestimmt und als separater Lohnbestandteil konzipiert wird. Der Einbezug von Leistung in einen Gesamtlohn („er verdient mehr, weil er eine bessere Leistung bringt“) fördert Willkür.

Die Überprüfung bzw. Erstellung des Lohnsystems sollte als *partizipativer Prozess* gestaltet werden. Eine gute Möglichkeit ist beispielsweise die Einsetzung einer paritätischen Kommission sowie – zur Klärung von Einzelfällen – eine paritätisch zusammengesetzte Ombudsstelle.

Lohnsysteme sollten für alle gelten, nicht nur für eine „Stammebelegschaft“. Diese Forderung steht im Widerspruch zur Lohnpolitik mancher Unternehmen, welche z.B. Mitarbeitende im Stundenlohn tiefer entlohnen wollen.

Tip: Die Verpflichtung zur Erstellung von geschlechtsneutralen, transparenten Lohnsystemen unter Mitarbeit der Arbeitnehmendenseite kann (im besten Fall als verbindlicher Auftrag und unter Nennung der wichtigsten Rahmenbedingungen) in Gesamtarbeitsverträge integriert werden. In Firmenverträgen kann das Lohnsystem auch direkt integriert werden. Bei öffentlichen Arbeitgebenden soll die Forderung in den Personalgesetzen möglichst konkret festgehalten werden. In Gesetz oder Verordnung kann auch die periodische Überprüfung vorgeschrieben werden.

Mit guten Lohnsystemen ist ein relativ grosses Mass an **Lohntransparenz** verbunden. Oft wird argumentiert, Lohntransparenz sei hinderlich, sie führe nur zu Unruhe und überfordere Vorgesetzte und Mitarbeitende. Dem kann entgegengehalten werden, dass Spekulationen und Gerüchte über Löhne mehr Unruhe auslösen können. Tatsache ist, dass Lohntransparenz nötig ist, um Löhne fundiert zu beurteilen – und das wiederum ist eine gute Voraussetzung für Fairplay beim Lohn. Der Einsatz für Lohnsysteme im Unternehmen leistet damit einen Beitrag zum Ausbau der von den Gewerkschaften politisch schon lange geforderten erhöhten Lohntransparenz. Selbstverständlich muss aber auch die politische Arbeit weitergeführt werden. Alle Massnahmen, welche dazu beitragen, dass Frauen sich bei der Forderung für faire Löhne nicht mehr als Einzelpersonen exponieren müssen, sind ein Schritt in Richtung Fairplay beim Lohn.

Der Einsatz für Fairplay beim Lohn auf Unternehmensebene ist nicht einfach – aber trotz allerlei Hürden auch nicht unmöglich. Versuchen Sie, Lohnfestsetzungsmechanis-

men in Unternehmen kompetent mitzugestalten. Nutzen Sie Ihr Fachwissen, um kompetente Fragen zu stellen und sich nicht mit oberflächlichen Antworten zufrieden zu geben. Hartnäckigkeit und Kreativität lohnen sich!

Tip: Wenn Sie im konkreten Fall einen Lohnfestsetzungsmechanismus beurteilen bzw. mitprägen sollen und unsicher sind, wenden Sie sich an eine Fachperson. Als GewerkschafterIn hilft Ihnen gerne die Zentrale bei der Suche nach internen und/oder externen ExpertInnen. Als ArbeitnehmendenvertreterIn kontaktieren Sie die für Sie zuständige Gewerkschaft.

Die Gewerkschaften und Arbeitnehmendenvertretungen sind für die Durchsetzung der Lohngleichheit auf Unternehmensebene auf den **Einsatz der Mitarbeitenden** angewiesen. Sind diese auf Lohnfragen sensibilisiert, können sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten dazu beitragen, Fairplay bei der Lohnfestsetzung einzufordern und zu erreichen. Eine gute Möglichkeit sind beispielsweise unternehmensinterne Interessengruppen, welche den Einsatz für Fairplay beim Lohn mit Gewerkschaften und/oder externen Expert/innen gemeinsam angehen.

Tip: Die kleine Broschüre „Fairplay beim Lohn ...für Frauen und Männer!“ macht auf einfache Art und Weise auf das Thema aufmerksam. Sie ist auch für Arbeitnehmende gedacht und kann gratis beim Schweizerischen Gewerkschaftsbund bestellt werden.

Anforderungen

Im vorliegenden Zusammenhang sind mit Anforderungen die Kompetenzen gemeint, welche zur Erfüllung der mit einer \Rightarrow Funktion verbundenen Aufgaben zwingend nötig sind. Anforderungen und \Rightarrow Belastungen von Arbeitstätigkeiten sind akzeptierte Kriterien für die Festlegung von \Rightarrow Funktionslöhnen. Sie können mit Hilfe der \Rightarrow Arbeitsbewertung bestimmt werden.

Arbeitsbewertung

Die Arbeitsbewertung ist ein Verfahren zur Bestimmung des \Rightarrow Arbeitswerts einer bestimmten \Rightarrow Funktion. Dabei werden \Rightarrow Anforderungen und \Rightarrow Belastungen eines Arbeitsplatzes erfasst und im Vergleich mit anderen Arbeitsplätzen bewertet. Bei der summarischen Arbeitsbewertung wird eine gesamthafte Einschätzung vorgenommen, bei der analytischen Arbeitsbewertung werden einzelne Anforderungs- bzw. Belastungsarten (z.B. körperliche, geistige etc.) separat beurteilt und anschliessend zusammengezogen. Für die Praxis steht eine Vielzahl verschiedener Systeme zur Verfügung.

Arbeitswert(punkte)

Arbeitswert(punkte) bezeichnen in der \Rightarrow Arbeitsbewertung den Gesamtpunktwert, den eine bestimmte Funktion nach der quantitativen Einstufung aller Anforderungen und Belastungen auf den berücksichtigten \Rightarrow Merkmalen erreicht.

Auswahl von \Rightarrow Merkmalen

In der analytischen \Rightarrow Arbeitsbewertung werden \Rightarrow Anforderungen und \Rightarrow Belastungen von \Rightarrow Funktionen unter Bezug von verschiedenen \Rightarrow Merkmalen erfasst. Die Merkmalsauswahl bestimmt also, welche Anforderungen und Belastungen berücksichtigt werden. Ein diskriminierungsfreies System erfasst alle relevanten Anforderungen und Belastungen genau einmal (\Rightarrow konfundierte Merkmale, \Rightarrow männer- bzw. frauenbegünstigende Merkmale).

Belastungen

Im vorliegenden Zusammenhang sind mit Belastungen beeinträchtigende Faktoren gemeint, die mit der Erfüllung der Aufgaben einer \Rightarrow Funktion verbunden sein können. Belastungen und \Rightarrow Anforderungen von Arbeitstätigkeiten sind akzeptierte Kriterien für die Festlegung von \Rightarrow Funktionslöhnen. Sie können mit Hilfe der \Rightarrow Arbeitsbewertung bestimmt werden.

Bewertungsskala

In der analytischen \Rightarrow Arbeitsbewertung und zur \Rightarrow Leistungsbeurteilung werden Bewertungsskalen zur quantitativen Beurteilung von qualitativen Sachverhalten eingesetzt. In diesen werden bestimmte verbal umschriebene Skalausprägungen (beispielsweise: hoch, mittel, tief / typisch, untypisch / sehr gut, eher gut, mittel, eher schlecht, sehr schlecht) bestimmten Zahlenwerten (z.B. 6-4-2, 0-10, 5-4-

3-2-1) zugeordnet. Die konkrete Ausgestaltung der Skalen ist sehr unterschiedlich. Um den Einfluss von \Rightarrow Beurteilungsfehlern möglichst gering zu halten, sollen Bewertungsskalen nur wenige, genau und trennscharf umschriebene Abstufungen enthalten.

Beurteilungsfehler

Menschliche Beurteilungsvorgänge, wie sie beispielsweise bei der \Rightarrow Arbeitsbewertung oder der \Rightarrow Leistungsbeurteilung nötig sind, unterliegen Fehlertendenzen. Daraus kann eine Reihe von verschiedenen Beurteilungsfehlern entstehen, die das Ergebnis der Beurteilung prägen. Um möglichst objektive Beurteilungen zu erhalten, müssen Fehlertendenzen gezielt kontrolliert und ausgeglichen werden.

Differenzanteil

Der Differenzanteil ist ein Lohnbestandteil, der zum \Rightarrow Grundlohn gehört. Er folgt dem Marktprinzip: Wenn eine Person mit dem ihr gemäss Lohnpraxis im Unternehmen zustehenden Gehalt nicht gewonnen bzw. im Unternehmen gehalten werden kann, wird ein vergleichsweise überhöhter Grundlohn entrichtet.

Erfolgsanteil

Der Erfolgsanteil ist ein flexibler Lohnbestandteil. Er beteiligt die Mitarbeitenden am Erfolg (z.B. Bilanzgewinn, Umsatz etc.) des Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit. Er wird in der Regel jährlich ermittelt und als Bonus verteilt.

Fehlertendenzen

\Rightarrow Beurteilungsfehler

Funktion

Im vorliegenden Zusammenhang ist mit „Funktion“ eine bestimmte konkrete Arbeitstätigkeit in einem Unternehmen gemeint.

Funktionsanteil / Funktionslohn

Der Funktionsanteil bzw. Funktionslohn ist Bestandteil des \Rightarrow Grundlohns. Er ist eine personenunabhängige Grösse, wird also ausschliesslich bezogen auf eine bestimmte \Rightarrow Funktion bestimmt, unabhängig davon, welche Person diese inne hat. Dabei gilt die breit akzeptierte Norm, dass Tätigkeiten mit höheren \Rightarrow Anforderungen und/oder \Rightarrow Belastungen ein höherer Lohn zusteht. Mit Hilfe der analytischen \Rightarrow Arbeitsbewertung kann eine fundierte Bestimmung des Funktionslohns erreicht werden.

Funktionsbeschreibung

Als Basis für die \Rightarrow Arbeitsbewertung werden alle zu bewertenden \Rightarrow Funktionen beschrieben. Die Funktionsbeschreibung bildet die Grundlage für die Bewertung der relevanten \Rightarrow Anforderungen und \Rightarrow Belastungen.

Funktionskette

Ähnliche \Rightarrow Funktionen, welche sich in den konkreten \Rightarrow Anforderungen und \Rightarrow Belastungen aber doch unterscheiden, können zu Funktionsketten gruppiert werden (z.B. Funktionskette „Teamleitung“, „technische SachbearbeiterIn“) Die Funktionen einer Kette können zu unterschiedlichen \Rightarrow Lohnklassen gehören.

Gewichtung von Merkmalen (innere, äussere)

Viele Systeme der analytischen \Rightarrow Arbeitsbewertung geben nicht allen \Rightarrow Merkmalen denselben Stellenwert, damit als bedeutender erachtete \Rightarrow Anforderungen und \Rightarrow Belastungen mehr zum \Rightarrow Arbeitswert beitragen können. Erreicht wird dies durch eine Gewichtung. Bei der inneren Gewichtung werden für die einzelnen Merkmale Skalen mit unterschiedlichen Punktwerten eingesetzt. Bei der äusseren Gewichtung werden die Punktwerte pro \Rightarrow Merkmal oder \Rightarrow Merkmalsbereich mit einem bestimmten Faktor multipliziert, um ihren Beitrag zum Gesamtpunktwert festzulegen.

Grundlohn

Der Grundlohn ist für die meisten Arbeitnehmenden der grösste Bestandteil des Lohns. Er besteht aus dem \Rightarrow Funktionslohn, dem \Rightarrow Personenanteil und dem \Rightarrow Differenzanteil.

Humankapital

Mit Humankapital werden Ausbildung und Berufserfahrung als objektive Qualifikationsmerkmale einer Person bezeichnet. Gemäss ökonomischen Theorien sollen Personen mit einer gleichwertigen Humankapitalausstattung (also gleichwertiger Ausbildung und Berufserfahrung) gleich entlohnt werden.

Leistungsanteil (direkt, indirekt)

Mit einem Leistungsanteil soll die Leistung einer Person im Lohn berücksichtigt werden. Bei direkten Leistungsanteilen wird die Leistung aufgrund von Kennzahlen (z.B. Menge) gemessen und bezogen auf Leistungsvorgaben eine meist monatliche Prämie entrichtet. Bei indirekten Leistungsanteilen wird die persönliche Leistung in einer \Rightarrow Leistungsbeurteilung anhand von verschiedenen Kriterien bestimmt. Das Ergebnis wird in der Regel im darauffolgenden Jahr lohnwirksam.

Leistungsbeurteilung, Leistungsbeurteilungssysteme

Leistungsbeurteilungen sind das Ergebnis der Beurteilung der individuellen Leistung einer Person im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen. Die Leistung wird anhand von vorgängig festgelegten Kriterien durch die Vorgesetzten beurteilt. In den meisten Leistungsbeurteilungssystemen werden die festgelegten Kriterien auf vorgegebenen \Rightarrow Beurteilungsskalen beurteilt (gebundene Verfahren). Die Leistungsbeurteilung ist ein Führungsinstrument, sie

kann als Grundlage für die Bestimmung eines \Rightarrow Leistungsanteils im Lohn dienen.

Lohndiskriminierung (geschlechtsspezifische)

Eine Lohndiskriminierung im Sinne des Gleichstellungsgesetzes liegt dann vor, wenn Frauen und Männer in einem Unternehmen für gleiche oder gleichwertige Arbeit ungleich entlohnt werden. Bei einer direkten Lohndiskriminierung wird für die Bestimmung des Lohns bzw. eines Lohnbestandteils explizit oder implizit direkt an das Geschlecht angeknüpft (z.B. unterschiedliche Löhne für Hilfsarbeiter und Hilfsarbeiterinnen). Bei der indirekten Lohndiskriminierung wirkt sich eine formal geschlechtsneutrale Lohnbemessung für ein Geschlecht benachteiligend aus (z.B. lohnmassige Schlechterstellung von Teilzeitarbeitenden).

Lohnklasse

In vielen Lohnsystemen werden die Löhne in Lohnklassen festgelegt. Eine Lohnklasse ist bestimmt durch den \Rightarrow Funktionslohn, die einzelnen \Rightarrow Funktionen werden einer bestimmten Lohnklasse zugeordnet. Innerhalb derselben Lohnklasse sind unterschiedliche effektive Lohnhöhen möglich, sofern weitere Lohnbestandteile zum Lohnsystem gehören. Dadurch ergeben sich die sogenannten \Rightarrow Lohnbänder.

Lohnbänder

Werden in einem Lohnsystem verschiedene Lohnbestandteile kombiniert, ergeben sich Lohnbänder: Sie bezeichnen die Spannbreite zwischen minimalem und maximalem Betrag, welche in einer bestimmten \Rightarrow Lohnklasse bezahlt werden kann.

Lohnkurve

Die Lohnkurve stellt in graphischer Umsetzung das Verhältnis der Löhne der verschiedenen \Rightarrow Funktionen bzw. Personen in einem Unternehmen dar. Sie ergibt sich aus der Anordnung der \Rightarrow Funktionen bzw. Personen auf der x- und der Lohnhöhe auf der y-Achse.

Logib

Logib ist ein auf der Methode der \Rightarrow Regressionsanalyse basierendes Selbsttestinstrument zur Lohngleichheit. Unternehmen können damit in einfacher Weise prüfen, ob der Lohngleichheitsgrundsatz eingehalten ist oder ob diskriminierende Löhne bezahlt werden.

Männer- und frauenbegünstigende Merkmale

Der schweizerische Arbeitsmarkt ist stark geschlechtsspezifisch geteilt. Es gibt Berufe und Tätigkeitsfelder, welche primär von Männern bzw. Frauen besetzt sind. Damit verbunden ist die Tatsache, dass es gewisse \Rightarrow Anforderungen und \Rightarrow Belastungen gibt, welche primär von Frauen bzw. von Männern erfüllt werden. Bei der analytischen \Rightarrow Arbeitsbewertung muss diese Tatsache bei der \Rightarrow Auswahl von Merkmalen berücksichtigt werden: Frauenbegünstigende

Merkmale (also solche, welche in Frauentätigkeiten häufiger vorkommen oder durch Frauen einfacher erfüllt werden) müssen in gleichem Masse berücksichtigt werden.

Merkmal, Merkmalsbereich, Merkmalskatalog

Im vorliegenden Zusammenhang bezeichnet „Merkmal“ ein in der arbeitswissenschaftlichen \Rightarrow Arbeitsbewertung zur Erfassung einer konkreten \Rightarrow Anforderung oder \Rightarrow Belastung herangezogenes Kriterium. Einzelne Merkmale (z.B. Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit, Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit etc.) werden zu Merkmalsbereichen gruppiert (z.B. psycho-soziale Anforderungen und Belastungen). Alle in einem konkreten Fall berücksichtigten Merkmale ergeben zusammen den Merkmalskatalog. Vgl. auch \Rightarrow Auswahl von Merkmalen, \Rightarrow Gewichtung von Merkmalen, \Rightarrow männer- bzw. frauenbegünstigende Merkmale, \Rightarrow Merkmalskonfundierung, konfundierte Merkmale

Merkmalskonfundierung, konfundierte Merkmale

Diskriminierungsfreie Systeme der \Rightarrow Arbeitsbewertung oder \Rightarrow Leistungsbeurteilung berücksichtigen alle relevanten \Rightarrow Anforderungen und \Rightarrow Belastungen bzw. leistungsrelevanten Kriterien genau einmal. Von Merkmalskonfundierungen wird dann gesprochen, wenn sich die einbezogenen \Rightarrow Merkmale bzw. Kriterien überschneiden, also denselben oder einen ähnlichen Sachverhalt erfassen. Dadurch entstehen ungerechtfertigte Mehrfachbewertungen. Merkmalskonfundierungen lassen sich mit statistischen Methoden prüfen.

Operationalisierung

Um konkrete Sachverhalte quantitativ zu erfassen, müssen sie messbar sein. In der Realität ist diese Messbarkeit oft nicht direkt gegeben, so auch nicht bezogen auf \Rightarrow Anforderungen und \Rightarrow Belastungen von Arbeitstätigkeiten oder die Kriterien einer \Rightarrow Leistungsbeurteilung. Aus diesem Grund werden die interessierenden Aspekte durch messbare Merkmale angenähert. Das heisst, dass messbare Tatsachen als „Operationalisierung“ der interessierenden Sachverhalte definiert werden.

Personenanteil

Der Personenanteil ist ein Lohnbestandteil und gehört zum \Rightarrow Grundlohn. Mit ihm werden im Lohn Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung, seltener auch ausserberufliche Erfahrung, berücksichtigt.

Regression, Regressionsanalyse

Die Regressionsanalyse ist ein statistisches Verfahren, bei welchem durch die Berechnung von mathematischen Funktionen (Regressionen) der Einfluss von verschiedenen erklärenden Variablen auf eine abhängige, zu erklärende Variable bestimmt wird. Bei der \Rightarrow statistischen Lohnanalyse wird

die Methode der multiplen Regression zur Berechnung des Einflusses verschiedener Faktoren (unabhängige Variablen) auf die abhängige Variable Lohn eingesetzt.

Schlüsselfunktion

Bei der analytischen \Rightarrow Arbeitsbewertung wird häufig nur eine gezielte Auswahl von Funktionen einer \Rightarrow Funktionskette (die Schlüsselfunktionen) analytisch bewertet und die anderen summarisch (mehr/weniger \Rightarrow Anforderungen bzw. \Rightarrow Belastungen) zugeordnet.

Statistische Lohnanalyse

Mit statistischer Lohnanalyse können die geschlechtsspezifischen Lohnunterschiede in einem Unternehmen oder in der gesamten Wirtschaft untersucht werden. In \Rightarrow Regressionsanalysen wird der Einfluss von auf das \Rightarrow Humankapital bezogenen Erklärungsfaktoren (Ausbildung, Erfahrung) und weiteren Aspekten (z.B. Anforderungsniveau des Arbeitsplatzes) auf den Lohn bestimmt und untersucht, inwieweit eine Lohndifferenz zwischen Frauen und Männer damit erklärt wird. Nicht mit derartigen objektiven Faktoren erklärbare Lohnunterschiede sind \Rightarrow Lohndiskriminierungen.

Zulagen

Als Zulagen werden die verschiedenen gesetzlich oder gesamtarbeitsvertraglich vorgeschriebenen Leistungen sowie freiwillige Zahlungen des Unternehmens bezeichnet.