



**Analytische Arbeitsbewertung:  
Eine zuverlässige, geschlechtsneutrale  
Grundlage zur Festsetzung  
von Funktionslöhnen**

FACHBEREICH ARBEIT

Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
**Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG**

**TITEL**

Analytische Arbeitsbewertung: Eine zuverlässige, geschlechtsneutrale Grundlage zur Festsetzung von Funktionslöhnen

**HERAUSGEBER**

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG

**AUTORIN**

Marianne Schär Moser, Forschung und Beratung, Bern

**VERTRIEB**

Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG  
Schwarztorstrasse 51, 3003 Bern  
ebg@ebg.admin.ch  
www.ebg.admin.ch

**Das vorliegende Dokument stützt sich auf:**

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.

Dieser Bericht wurde im Auftrag des EBG verfasst. Die darin enthaltenen Einschätzungen und Interpretationen entsprechen nicht zwingend der Sicht des Auftraggebers.



Nach wie vor ist Lohngleichheit eine wichtige soziale Herausforderung. Es müssen noch grosse Anstrengungen unternommen werden, um diese zu erreichen. Gemäss den Zahlen des BFS verdienten Frauen in der Schweiz im Jahr 2016 durchschnittlich 18.3% weniger als Männer, 44.1% der Differenz blieben unerklärt. Das Thema ist für die Schweiz von besonderer Bedeutung, zumal sie 2018 für ihr Engagement für Lohngleichheit im öffentlichen Sektor mit einem Preis der Vereinten Nationen ausgezeichnet wurde.

Unternehmen geniessen grosse Freiheit bei der Gestaltung ihrer Lohnpolitik. Sie müssen jedoch den Verfassungsgrundsatz einhalten, gemäss welchem Frauen und Männer Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit für alle Lohnbestandteile haben. Ein fixer Grundlohn, welcher für die Tätigkeit bezahlt wird,

unabhängig davon, wer sie ausübt, bildet die Grundlage für die Vergütung. Die Etablierung der Löhne durch eine analytische Methode zur geschlechtsneutralen Bewertung von Arbeitstätigkeiten ist demnach entscheidend, um die gesetzlich vorgeschriebene Gleichstellung von Frauen und Männern im Unternehmen zu gewährleisten.

Diese Publikation bietet einen Leitfaden für die Etablierung und Umsetzung eines geschlechtsneutralen Vergütungssystems. Dieser erscheint mehr als 20 Jahre nach der Entwicklung der Originalversion des geschlechtsneutralen analytischen Bewertungsinstrumentes ABAKABA im Auftrag des EBG.

Der neue Leitfaden sensibilisiert für die Risiken der Geschlechterdiskriminierung, die in jeder Phase eines analytischen Arbeitsbewertungsverfahrens auftreten. Die jeweiligen Schritte werden durch konkrete Beispiele von Unternehmen, die ein klares und nachvollziehbares Lohnsystem umsetzen wollen, veranschaulicht.

Der Leitfaden, der sich insbesondere an Gleichstellungsspezialistinnen und Gleichstellungsspezialisten, Personalverantwortliche oder Mitglieder der Unternehmensleitung richtet, soll das Bewusstsein schärfen für die Ungleichheit, die durch eine willkürliche Lohnpraxis entstehen. Somit hoffen wir, dass der neue Leitfaden zur Realisierung der Lohngleichheit gemäss Gesetz beitragen wird.

Sylvie Durrer, Direktorin des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG

**Analytische Arbeitsbewertung:  
Eine zuverlässige, geschlechtsneutrale Grundlage  
zur Festsetzung von Funktionslöhnen**

**Orientierungshilfen für die gleichstellungsgerechte Konzeption und Umsetzung**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Teil I: Einordnung der Arbeitsbewertung</b>	<b>2</b>
<b>1 Lohnfestlegung im Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche</b>	<b>2</b>
<b>2 Lohnbestandteile im Überblick</b>	<b>3</b>
<b>3 Arbeitsbewertung und Lohnsystem</b>	<b>6</b>
<b>Teil II: Analytische Arbeitsbewertung</b>	<b>8</b>
<b>4 Grundprinzip der Arbeitsbewertung</b>	<b>8</b>
<b>5 Die verschiedenen Aspekte der analytischen Arbeitsbewertung</b>	<b>9</b>
5.1 Bestimmung und Beschreibung der Funktionen	10
5.2 Auswahl und Operationalisierung der Merkmale	11
5.3 Gewichtung der Merkmale / Merkmalsbereiche	13
5.4 Vergleichende Bewertung der einzelnen Funktionen auf den Merkmalen	14
5.5 Berechnung des Arbeitswerts	16
5.6 Vom Arbeitswert zum Funktionslohn	16
<b>Teil III: Von der Arbeitsbewertung zum Lohnsystem</b>	<b>18</b>
<b>6 Nachvollziehbare, geschlechtsneutrale Lohnsysteme</b>	<b>18</b>
<b>7 Überprüfung der Lohnpraxis</b>	<b>20</b>
<b>Anhang</b>	<b>21</b>
<b>A Übersicht über Aspekte der analytischen Arbeitsbewertung am konkreten Beispiel</b>	<b>21</b>
<b>B Checkliste Lohngleichheit</b>	<b>24</b>
<b>C Tipps zur weiteren Lektüre</b>	<b>25</b>

# Teil I: Einordnung der Arbeitsbewertung

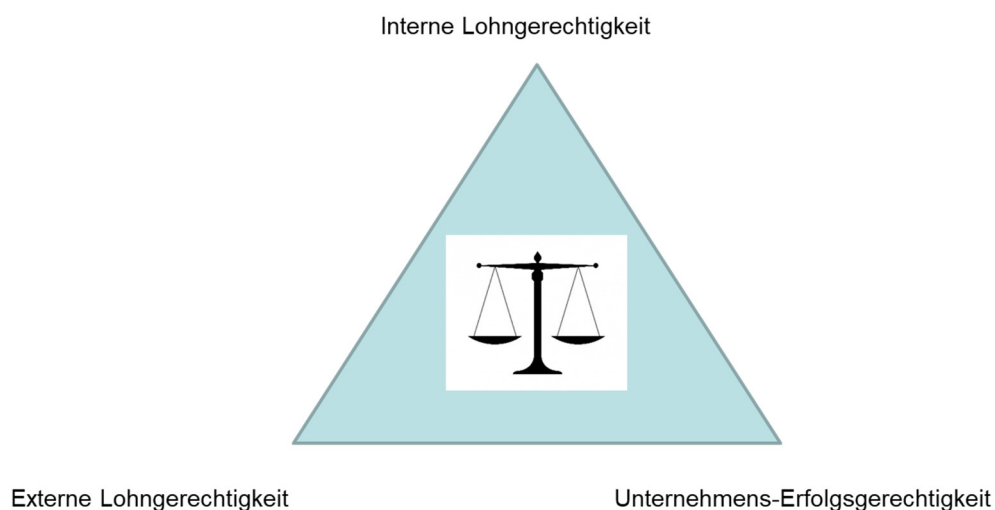
## 1 Lohnfestlegung im Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche

Unternehmen sind grundsätzlich frei in der Festsetzung ihrer Löhne und ihre Lohnpolitik kann sich an einer Vielzahl von unternehmensspezifischen Zielsetzungen orientieren. Eingeschränkt wird die unternehmerische Freiheit von gesetzlichen und gesamtarbeitsvertraglichen Bestimmungen im Zusammenhang mit dem Lohn. Dazu gehört der in der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (Art. 8, Abs. 3) festgehaltene Grundsatz „Mann und Frau haben Anspruch auf gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit.“

Ein solides, klares und nachvollziehbares Lohnsystem, das mit den anderen Instrumenten des Personalmanagements (z.B. Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalentwicklung etc.) abgestimmt ist, gilt als Fundament für eine zeitgemässe Personalpolitik. Ein solches Lohnsystem kann auch ein entscheidender Beitrag zur Einhaltung der Lohngleichheit der Geschlechter sein.

Bei der Festlegung von Löhnen stehen Unternehmen in einem Spannungsfeld zwischen verschiedenen Zielsetzungen. Drei wichtige Eckpunkte, innerhalb derer lohnpolitische Entscheidungen getroffen werden, sind in Abbildung 1 ersichtlich.

### Abbildung 1: Drei Eckpunkte der Lohnfestlegung



Bei der internen Lohngerechtigkeit geht es um den Vergleich im Unternehmen selber. Ziel hier ist die Gleichbehandlung: Bei gleicher oder gleichwertiger Funktion, Leistung, Erfahrung etc. soll gleicher Lohn bezahlt werden. Die externe Lohngerechtigkeit orientiert sich am Markt: Die im Unternehmen bezahlten Löhne sollen den in anderen Unternehmen der entsprechenden Branche oder Region entrichteten entsprechen, damit gute Mitarbeitende an das Unternehmen gebunden werden können. Die Unternehmenserfolgsgerechtigkeit schliesslich besagt, dass Löhne sich der finanziellen Situation bzw. dem Erfolg des Unternehmens anzupassen haben. Innerhalb dieser – und weiterer – Anforderungen an den Lohn gilt es, eine Balance zu finden. Die Herausforderung besteht darin, dass sich die verschiedenen Anforderungen widersprechen können. So kann etwa die externe Verteilgerechtigkeit, die sich am Vergleich mit andern Unternehmen, dem Markt und regionalen Gegebenheiten orientiert im Widerspruch stehen mit der internen Verteilgerechtigkeit, welche sich an Anforderungen und Belastungen, Erfahrung oder Leistung zu orientieren hat. Hier stehen Entscheidungen an, welche vor

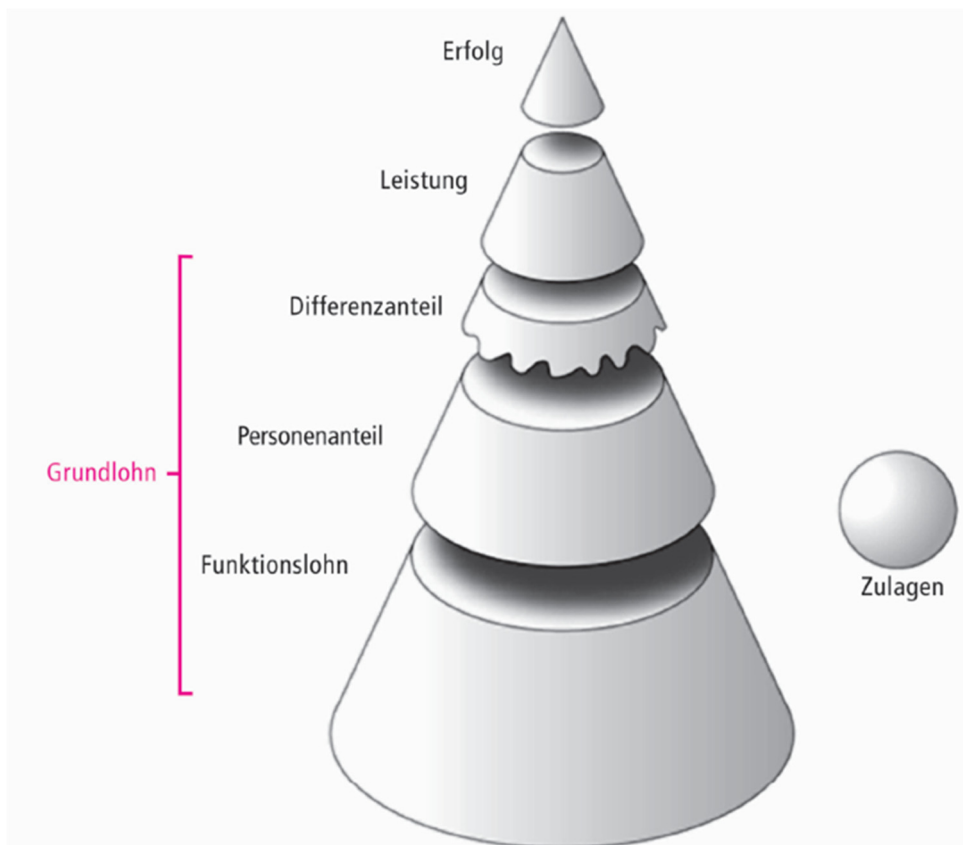
dem Hintergrund der Werte des Unternehmens zu treffen sind. Es ist sinnvoll, die verschiedenen Lohnbestandteile, die sich aus derartigen lohnpolitischen Entscheidungen ergeben, separat auszuweisen, damit diese nachvollziehbar werden.

## 2 Lohnbestandteile im Überblick

Wie oben gezeigt sind in der Praxis verschiedene Aspekte lohnbestimmend. Grundsätzlich dient es der Nachvollziehbarkeit und der einheitlichen Anwendung von Kriterien der Lohnbestimmung, wenn die damit verbundenen Bestandteile separat ausgewiesen werden. Obwohl dies in der Praxis oft nicht oder jedenfalls nicht für alle Bestandteile der Fall ist, fließen die verschiedenen Aspekte meist direkt oder indirekt in die Lohnfestsetzung ein.

Abbildung 2 zeigt eine Übersicht über mögliche Lohnbestandteile.

**Abbildung 2: Mögliche Lohnbestandteile**



Quelle: Schär Moser & Baillod (2006), S. 21<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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.

Die Basis des Lohns bildet der Grundlohn. Zu ihm gehören:

■ **Funktionslohn:** Er ist eine rein tätigkeitsbezogene Grösse, wird also für eine bestimmte Funktion bzw. Arbeitsstelle festgelegt, unabhängig davon, welche Person diese einnimmt. Dabei gilt die breit akzeptierte gesellschaftliche Norm, dass Tätigkeiten mit höheren Anforderungen und Belastungen (einer höheren „Wertigkeit“) mehr Lohn zusteht.

Diskriminierungsgefahr besteht hier dann, wenn Funktionslöhne individuell festgesetzt und einzeln verhandelt werden. In diesem Fall können individuelle Lohnforderungen, persönliches Verhandlungsgeschick, gesellschaftliches Ansehen einer Tätigkeit, Stereotype, kurzfristige Situationseinflüsse und weitere Faktoren die Lohnfestsetzung beeinflussen. Damit ist die Gefahr gross, dass nicht gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit bezahlt wird. Auch bei einer systematischen Bestimmung der Funktionslöhne sind Diskriminierungen nicht ausgeschlossen, wenn die Wertigkeit der Arbeit gar nicht bestimmt wird oder weil die Bestimmung der Wertigkeit nicht gleichstellungsgerecht erfolgt, das heisst, mit einem System, das in Konzeption und Umsetzung die gleichstellungsrelevanten Kriterien nicht erfüllt (vgl. dazu näher Kapitel 5).

■ **Personenanteil:** Wird Erfahrung für das Ausfüllen einer Funktion als unabdingbar erachtet, fliesst sie im Rahmen der zwingenden Anforderungen in den Funktionsanteil ein. Mit einem separaten Personenanteil wird es möglich, die individuelle Erfahrung der Stelleninhabenden zu honorieren. Der Erfahrungszuschlag ist aber nicht dauernd zu rechtfertigen, da eine wachsende nutzbare Erfahrung nur für eine beschränkte Zeit nachzuweisen ist.

Zur Sicherung der Einhaltung der Lohngleichheit ist weiter wichtig, dass alle im Beruf nutzbaren Kompetenzen berücksichtigt werden. Konkret heisst das, dass auch in ausserberuflichen Lebensbereichen (Familienarbeit, Freiwilligenarbeit, Politik, Sport...) erworbenen Kompetenzen, welche als nutzbare Erfahrung bezeichnet werden können (Schlüsselkompetenzen<sup>2</sup>) einbezogen werden. Eine Beschränkung auf Berufserfahrung ist aufgrund der nach wie vor häufiger von Frauen übernommenen Familienarbeit mit entsprechender Reduktion des beruflichen Engagements problematisch und birgt Diskriminierungspotenzial.

■ **Differenzanteil:** Mit dem Begriff Differenzanteil wird der Teil des Grundlohns bezeichnet, der den aufgrund von Funktion und Erfahrung in der internen Systematik zustehende Lohnbetrag aufgrund von Marktverhältnissen erhöht. Das heisst, dass einer Person ein im internen Vergleich überhöhter Grundlohn entrichtet wird, um sie für das Unternehmen zu gewinnen oder in diesem zu halten (z.B. bei einer Knappheit an spezifischen Fach- oder Führungskräften). Der Differenzanteil ist im Zusammenhang mit der Sicherung der Einhaltung der Lohngleichheit aus verschiedenen Gründen heikel (vgl. Kasten „Probleme von Differenzanteilen“). Die Tatsache, dass für Arbeitnehmende neben dem Lohn auch andere Faktoren beim Entscheid für ein Unternehmen relevant sind, sollte deshalb aktiv genutzt werden, um Differenzanteile zu vermeiden oder möglichst gering zu halten. Dies ist möglich, wenn die qualitativen Aspekte des Arbeitsplatzes besonderes Gewicht erhalten, etwa interessante Arbeit, Entwicklungsperspektiven, Work Life Balance, gutes Unternehmensklima und generell attraktive Arbeitsbedingungen geboten werden.

---

<sup>2</sup> Schlüsselkompetenzen sind übergreifende und flexibel einsetzbare Kompetenzen. Sie werden üblicherweise in übergreifende Fach- und Methodenkompetenzen, personale Kompetenzen und soziale Kompetenzen aufgeteilt. Sie haben keinen unmittelbaren Bezug zu einer konkreten Tätigkeit, sondern bieten eine allgemeine Grundlage zur Bewältigung von Anforderungen und Belastungen in ganz verschiedenen Kontexten. Sie können in ganz verschiedenen beruflichen und ausserberuflichen Kontexten erworben werden.



■ **Leistungsanteile:** Mit einem Leistungsanteil soll die individuelle Leistung von Stelleninhabenden oder Leistungen von Arbeitsgruppen honoriert werden. Es gibt zwei grundsätzliche Arten von Leistungsanteilen: Bei den *direkten Leistungsanteilen* wird die Leistung aufgrund von vorgängig festgelegten Kennzahlen (Mengenleistung, Umsatz, Termintreue usw.) gemessen und bezogen auf Leistungsvorgaben ein (meist monatlicher) Lohnbetrag entrichtet. Bei *indirekten Leistungsanteilen* wird die persönliche Leistung (z.B. im Rahmen einer Mitarbeitendenbeurteilung) anhand von leistungs-, qualifikations- und verhaltensbezogenen Merkmalen bestimmt. Das Ergebnis wird im kommenden Jahr lohnwirksam.

Auch bei Leistungsanteilen besteht die Gefahr einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts. Dies beispielsweise dann, wenn Leistungsvorgaben in frauen- und männertypischen Arbeitsfeldern nicht identisch sind und wenn indirekte Leistungsanteile zu wenig sorgfältig bestimmt werden. Wichtig sind ein gutes, geschlechtsneutrales System zur Leistungsbewertung und eine gute Schulung der Vorgesetzten, welche die Bewertung vornehmen.

#### **Probleme von Differenzanteilen**

Durch Differenzanteile wird das interne Lohngefüge verzerrt. Das Prinzip, dass Funktionen mit gleichwertigen Anforderungen und Belastungen ein gleicher Funktionslohn zusteht bzw. der Funktionslohn mit zunehmenden Anforderungen und Belastungen steigen soll, gilt nicht mehr. Dies kann zu Diskriminierungen führen, weil so der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ nicht eingehalten wird<sup>3</sup>, sofern vor allem Männer bzw. männertypische Funktionen oder umgekehrt Frauen bzw. frauentypische Funktionen von einem Differenzanteil profitieren. Unabhängig vom Geschlecht können nicht nachvollziehbare Situationen entstehen: Es kann sein, dass Personen bei gleicher nutzbarer Erfahrung für genau dieselbe Funktion einen unterschiedlichen Grundlohn haben, weil sie in einer anderen Marktlage angestellt wurden und/oder ihren Lohn schlechter verhandelt haben. An sich wären Differenzanteile flexible Lohnbestandteile, die regelmässig der Marktlage angepasst werden müssten. Dies würde systematische Marktvergleiche für alle Funktionen und eine regelmässige Anpassung der Differenzanteile bedingen. In der Praxis geschieht dies nur selten und die Lohnunterschiede bleiben selbst dann bestehen, wenn der Markt sich verändert hat.

■ **Erfolgsanteile:** Mit einem Erfolgsanteil werden Mitarbeitende am Erfolg des Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit beteiligt (Bonus abhängig z.B. von Produktivität, Gewinn, Umsatz). Hier wird das Ergebnis des Unternehmens bzw. der Unternehmenseinheit (meist jährlich) ermittelt und als Bonus auf die Berechtigten verteilt.

Die Kriterien, die der Verteilung der Anteile zugrunde liegen, sind kritisch dahingehend zu prüfen, dass sie keine geschlechtsspezifischen Auswirkungen haben, damit Diskriminierungen vermieden werden.

■ **Zulagen:** Zulagen sind gesetzlich oder gesamtarbeitsvertragliche Leistungen oder freiwillige Zahlungen des Betriebs. Auch die sogenannten „Fringe Benefits“ und „Sonderprämien“ für besondere Leistungen gehören in diese Gruppe. Insbesondere bei den unternehmensspezifischen Zulagen gibt es eine Fülle von Möglichkeiten (Betreuungszulagen, Übernahme von Arbeitnehmendenbeiträgen an die Pensionskasse, Krankenkassenprämien, zusätzliche Ferientage, Treueprämien, Spontanprämien,

---

<sup>3</sup> Obwohl häufig als Argument angeführt ist „Markt“ als Rechtfertigungsgrund für einen Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit nur in sehr engen Grenzen und für eine beschränkte Zeit zulässig (vgl. Geiser, Thomas & Mauchle, Mathias (2016). Rechtsgutachten Marktlohn und konjunkturelle Lage als Rechtfertigungsgrund für geschlechtsspezifische Lohnunterschiede gemäss Art. 3 Abs. 2 GIG. St. Gallen: Universität St. Gallen.

Vergünstigungen und Sachleistungen wie Sport- und Freizeitangebote, verbilligte Mahlzeiten, private Nutzung von Firmenauto, Öffentliche Verkehrsmittel- oder Telefonabonnement etc.).

Zulagen sind eingehend überprüfen, da auch diese ein Diskriminierungsrisiko bergen können. Dies gilt insbesondere für jene Fälle, in denen Zulagen nur an bestimmte Kategorien von Mitarbeitenden wie beispielsweise Vollzeitwerbstätige und Festangestellte oder an bestimmte Kaderstufen, Funktionen oder Abteilungen ausgerichtet werden. Auch formal geschlechtsneutrale Regelungen und Massnahmen können benachteiligende Auswirkungen auf ein Geschlecht haben (indirekte Lohndiskriminierung). Generell empfiehlt sich, die Anspruchsvoraussetzungen für unternehmensspezifische Zulagen zwecks Transparenz und Nachvollziehbarkeit beispielsweise im betriebsinternen Personal- oder Lohnreglement zu regeln.

### **3 Arbeitsbewertung und Lohnsystem**

Der Verfassungsgrundsatz, wonach Mann und Frau für gleiche und gleichwertige Arbeit ein gleicher Lohn zusteht, gilt für den gesamten Lohn und alle seine Bestandteile. Wie oben gezeigt bestehen bei allen Lohnbestandteilen je nach dem Diskriminierungsgefahren. Entsprechend sind diese mit Sorgfalt festzulegen.

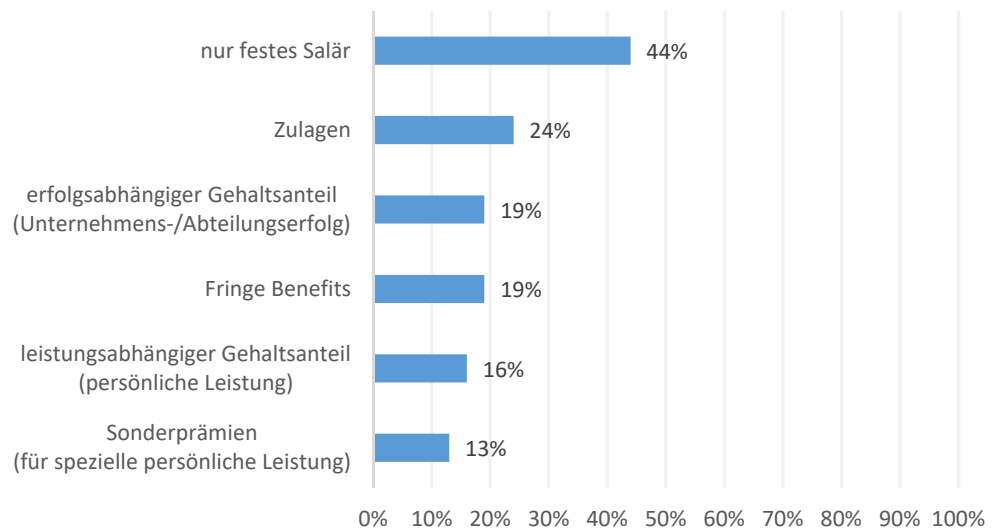
Innerhalb des Lohns nimmt aber der Grundlohn nach wie vor eine zentrale Bedeutung ein. Für einen Grossteil der Beschäftigten in der Schweiz entspricht ein fixer Grundlohn (bestehend aus Funktionslohn, Personenanteil und Differenzanteil, vgl. oben) nach wie vor dem gesamten Gehalt, wie eine aktuelle Erhebung im Rahmen des Schweizer HR-Barometers erneut bestätigt. So hat ein beachtlicher Anteil von ungefähr zwei Fünfteln der Beschäftigten in der Schweiz ausschliesslich einen festen Grundlohn. Ein Viertel erhält zusätzlich zum Grundlohn Zulagen und ein Fünftel Fringe Benefits. Ebenfalls ein Fünftel der Beschäftigten berichtet von erfolgsabhängigen und ein Sechstel von leistungsabhängigen Anteilen im Lohn. Ein Achtel profitierte von Sonderprämien für spezielle persönliche Leistungen (vgl. Abbildung 3). Auch frankenmässig bleibt der Grundlohn nach wie vor der entscheidende Lohnbestandteil für die Arbeitnehmenden, wie die Zahlen der Schweizerischen Lohnstrukturerhebung LSE zeigen<sup>4</sup>: Im Jahr 2008 machte der Grundlohn insgesamt gesehen für die Männer 88% (Männer) bzw. 93% (Frauen) des Gesamtlohnes aus. Wird noch der 13. Monatslohn dazu gerechnet, sind 93% (Männer) bzw. 97% (Frauen) des Lohnes abgedeckt. Die Bedeutung von Sonderzahlungen nahm seit 1998 ausgehend von einem sehr tiefen Niveau zwar stetig zu, machte im Jahr 2008 jedoch durchschnittlich erst 5.9% (Männer) bzw. 2.2% (Frauen) des Gesamtlohnes aus. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Tendenz seit 2008 (je nach Branche unterschiedlich) fortgesetzt hat. Doch insgesamt gesehen ist davon auszugehen, dass der Grundlohn auch weiterhin der mit grossem Abstand wichtigste Lohnbestandteil ist.

Es ist deshalb durchaus sinnvoll und legitim, der Festlegung des Grundlohns eine besondere Beachtung zu schenken. Hier kommt der Arbeitsbewertung im Zusammenhang mit der Bestimmung des Funktionslohns eine herausragende Bedeutung zu.

---

<sup>4</sup> Strub, Silvia & Stocker, Desirée (2010). Analyse der Löhne von Frauen und Männern anhand der Lohnstrukturerhebung von 2008. Im Auftrag des Bundesamtes für Statistik und des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann. Bern und Neuchâtel: BFS und EBG.

**Abbildung 3: Art der Entlohnung in der Schweiz**



Quelle: Schweizer HR-Barometer 2018, S. 51, n=1947 Beschäftigte aus der Schweiz<sup>5</sup>

Ein systematisches, nachvollziehbares und geschlechtsneutrales Lohnsystem ist eine gute Grundlage für eine moderne Lohnpolitik. Damit diese auch von den Mitarbeitenden als fair erlebt werden kann, müssen sie zumindest bis zu einem gewissen Punkt über Lohnfestsetzungsmechanismen, Löhne und Lohnentwicklung informiert sein. Nicht nur die absolute Höhe des eigenen Gehalts sondern insbesondere der Vergleich des Gehalts mit dem der anderen Beschäftigten spielt für die wahrgenommene Fairness eine entscheidende Rolle. Das Sprechen über Löhne ist in Schweizer Unternehmen nicht verbreitet<sup>6</sup>. Hingegen eröffnet ein nachvollziehbares Lohnsystem mit klaren Kriterien der Lohnfestlegung und dazugehörigem erklärenden Lohnreglement den Arbeitgebenden die Möglichkeit, ihren Beschäftigten aufzuzeigen, wie Löhne zustande kommen und wie sie sich entwickeln, ohne hierfür individuelle Löhne bekannt geben zu müssen.

Als Grundlage für die Bestimmung des Funktionslohns ist die analytische Arbeitsbewertung die zuverlässigste, nachvollziehbarste und bei richtiger Anwendung von den verschiedenen Involvierten am besten akzeptierte Methode.

<sup>5</sup> Grote, Gudela & Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2018). Schweizer HR-Barometer. Zürich: Universität Zürich und ETH Zürich.

<sup>6</sup> Gemäss einer anderen Studie des HR-Barometers erhalten nur gerade ein Fünftel der Beschäftigten viel Lohninformationen und können frei darüber sprechen, vgl. Grote, Gudela & Staffelbach, Bruno (Hrsg.) (2017). Schweizer HR-Barometer. Herbst-Newsletter 2017.

## Teil II: Analytische Arbeitsbewertung

### 4 Grundprinzip der Arbeitsbewertung

Mit der Methode der analytischen Arbeitsbewertung<sup>7</sup> stehen wissenschaftlich fundierte Instrumente zur Verfügung, die es möglich machen, grundsätzlich alle Funktionen bezogen auf ihre Wertigkeit miteinander zu vergleichen. Die Beurteilungskriterien werden dabei so allgemein gehalten, dass sie für alle Tätigkeiten, von der Schreinerin über den Pflegefachmann bis hin zum wissenschaftlichen Mitarbeiter und der Geschäftsleiterin anwendbar sind. So kann eine nachvollziehbare Grundlage zur Bestimmung des Funktionslohns erstellt werden. Damit eine analytische Arbeitsbewertung zu zuverlässigen geschlechtsneutralen Ergebnissen führt, müssen Diskriminierungsfallen im System und in dessen Anwendung erkannt und vermieden werden.

Mit der Arbeitsbewertung werden Anforderungen und Belastungen einer Arbeit bestimmt. Anforderungen sind Kompetenzen, die zur Erfüllung der mit der Funktion verbundenen Aufgaben zwingend nötig sind. Belastungen sind beeinträchtigende Faktoren, die mit der Erledigung der Aufgaben verbunden sein können<sup>8</sup>. Die Bestimmung der Anforderungen und Belastungen erfolgt rein funktionsbezogen, also unabhängig von den stelleninhabenden Personen und anderen Aspekten der Stelle wie etwa dem Beschäftigungsgrad.

Es sind zwei grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen zu unterscheiden:

■ **Summarische Arbeitsbewertung:** Hier wird die Wertigkeit der Funktionen gesamthaft eingeschätzt, also anhand der Gesamtanforderungen bzw. -belastungen. Die Funktionen werden so in eine Rangreihe gebracht oder einer bestimmten Lohnklasse zugeordnet. Eine summarische Bewertung ist mit wenig Aufwand zu realisieren, allerdings ist hier das Diskriminierungspotenzial gross, weil Globalurteile ungenau sind und stark von den Bewertenden abhängen. So können Stereotype und Vorurteile das Ergebnis verfälschen. Zur Sicherung der Lohngleichheit ist von einer summarischen Arbeitsbewertung abzuraten, sie wird deshalb im Folgenden nicht näher vorgestellt.

■ **Analytische Arbeitsbewertung:** Hier werden einzelne Anforderungs- und Belastungsarten unterschieden und in verschiedenen Bewertungsbereichen mit Einzelmerkmalen für alle Funktionen separat beurteilt. Die Merkmale werden so allgemein definiert, dass sie auf alle Tätigkeiten anwendbar sind und damit die Wertigkeit der Arbeit für alle in einem Unternehmen vorkommenden Funktionen bestimmt werden kann. Die Merkmale werden auf vorgegebenen Bewertungsskalen eingestuft<sup>9</sup> und (allenfalls gewichtet) zu einem Gesamtwert addiert. Dieser Arbeitswert kann als Basis für die Festlegung des Funktionslohns dienen. Dieses Vorgehen ist aufwändiger, aber eine gute Grundlage für eine zuverlässige Bestimmung der Anforderungen und Belastungen, sofern in Konzeption und Umsetzung einige Grundsätze beachtet werden<sup>10</sup>. Die analytische Arbeitsbewertung bildet zudem eine gute Basis

---

<sup>7</sup> Auch Funktionsbewertung, Arbeitsplatzbewertung, Anforderungsermittlung oder Stellenbewertung genannt.

<sup>8</sup> Selbstverständlich sollen Belastungen durch eine optimale Arbeits- und Arbeitsumgebungsgestaltung möglichst minimiert werden. Dennoch gibt es Belastungen, die trotz guter Arbeitsgestaltung mit der Ausübung einer Funktion untrennbar verbunden sind. Diese werden in der Arbeitsbewertung berücksichtigt.

<sup>9</sup> An sich kann auch bei einer analytischen Arbeitsbewertung mit der einfacheren Vorgehensweise der Rangreihen gearbeitet werden. Hierzu werden die Funktionen bezogen auf die einzelnen Merkmale vergleichsweise in Rangreihen gebracht und dann zu einem Gesamtrang zusammengefügt. Diese Vorgehensweise hat eine Vielzahl von Nachteilen und soll hier nicht weiter verfolgt werden.

<sup>10</sup> Um den Aufwand zu reduzieren wird in der Praxis teilweise eine Vereinfachung vorgenommen: In Gruppen von ähnlichen (aber doch unterschiedlichen) Funktionen werden nur „Schlüsselfunktionen“ analytisch bewertet. Die anderen Funktionen werden dann mit einer

für die Pflege eines nachhaltigen Lohnsystems: so ist beispielsweise die Integration von neuen Funktionen oder die Berücksichtigung von Veränderungen der Anforderungen und Belastungen bestimmter Funktionen im System mit wenig Aufwand möglich.

*In der Schreinerei Womo GmbH gibt es acht verschiedene Funktionen: Mitglied Geschäftsleitung, Abteilungsleiter/in, Projektleiter/in, Leitung Sekretariat, Mitarbeiter/in Sekretariat, Schreiner/in, Hilfskraft Produktion und Montage, Hilfskraft Büro. Mit Hilfe einer Arbeitsbewertung sollen ihre Anforderungen und Belastungen bestimmt werden. Zunächst wird aus Gründen des Aufwands eine einfache **summarische Arbeitsbewertung** vorgenommen. In der Geschäftsleitung werden die Funktionen aufgrund des Gesamteindrucks bewertet. Dabei stellen sich die Verantwortlichen im jeweiligen Paarvergleich der Funktionen folgende Frage: „Sind die Anforderungen und Belastungen gesamthaft gesehen grösser oder kleiner?“. Es ergibt sich folgende Rangreihe:*

- 1) Mitglied Geschäftsleitung
- 2) Abteilungsleiter/in
- 3) Projektleiter/in
- 4) Leitung Sekretariat
- 5) Schreiner/in
- 6) Mitarbeiter/in Sekretariat
- 7) Hilfskraft Produktion und Montage
- 8) Hilfskraft Büro und Lager

*Der Vorschlag, aufgrund dieser Hierarchie acht Lohnbänder zu definieren, wird von einigen Involvierten als wenig überzeugend erachtet. Deshalb wird entschieden, die Funktionen mit einer **analytischen Arbeitsbewertung** differenzierter zu betrachten. Dabei wird ein wissenschaftlich fundiertes System herangezogen, mit welchem die Anforderungen und Belastungen im geistigen, körperlichen, psycho-sozialen und verantwortungsbezogenen Bereich mit Hilfe von verschiedenen Merkmalen bewertet und ein Gesamtpunktwert berechnet wird. Es zeigt sich, dass das Ergebnis nicht mit dem zuerst erstellten Gesamteindruck übereinstimmt. So erzielt die Funktion Leitung Sekretariat aufgrund von hohen Werten im psycho-sozialen Bereich mehr Arbeitswertpunkte als die Funktion Projektleiter/in. Weiter zeigte die Bewertung, dass in der Funktion „Schreiner/in“ drei verschiedene Niveaus unterschieden werden müssen, weil sich die Tätigkeiten im Bereich Verantwortung stark unterscheiden. Ein Niveau der Funktion Schreiner/in erwies sich als gleichwertig mit der Funktion Mitarbeiter/in Sekretariat. Ebenso erreichen die beiden Hilfsfunktionen im Bereich Produktion und Montage sowie Büro und Lager annähernd gleich viele Arbeitswertpunkte. Auf dieser Basis kann die Womo GmbH ein einfaches Lohnsystem mit Lohnbändern erstellen.*

## 5 Die verschiedenen Aspekte der analytischen Arbeitsbewertung

Die analytische Arbeitsbewertung umfasst verschiedene Vorgehensschritte bzw. Teilaspekte, welche im Folgenden näher vorgestellt werden. Bei allen Teilaspekten wird auf mögliches Diskriminierungspotenzial zwischen den Geschlechtern hingewiesen. Auf dem Markt gibt es eine Vielzahl von Systemen analytischer Arbeitsbewertung, die meist im Besitz eines bestimmten Anbieters sind. Die nachfolgenden Erläuterungen können bei der Prüfung dienen, ob ein bestimmtes System den im Hinblick auf die Sicherung der Einhaltung der Lohngleichheit zu stellenden Ansprüchen genügt und damit eingesetzt werden kann.

### ABAKABA\_96

Im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG wurde vor mehr als 20 Jahren ein geschlechtsneutrales Instrument der analytischen Arbeitsbewertung erarbeitet<sup>11</sup>. Es

---

summarischen Bewertung zugeordnet. Auch bei diesem *summa-analytischen Vorgehen* wird häufig von „analytischer Arbeitsbewertung“ gesprochen.

<sup>11</sup> Katz, Christian & Baitsch, Christof (1996). Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Zürich: vdf. Die Autoren haben das System in eigener Verantwortung weiterentwickelt und bieten es in ihrer eigenen Firma unter dem Namen ABAKABA(\_02) an, die adaptierte Version ist, wie die meisten Systeme auf dem Markt, nicht öffentlich. Die Nachweise der

steht interessierten Kreisen für die Durchführung einer Funktionsbewertung gratis zur Verfügung. ABAKABA\_96 respektiert grundsätzlich die im Folgenden aufgeführten, im Hinblick auf die Sicherung der Einhaltung der Lohngleichheit an ein System der analytischen Arbeitsbewertung zu stellenden Anforderungen. Richtig eingesetzt bietet es damit eine gute Grundlage zur Bestimmung der Anforderungen und Belastungen der Funktionen und damit zur Festsetzung von Funktionslöhnen. ABAKABA\_96 wird (unternehmensspezifisch angepasst) beispielsweise von den Kantonen Fribourg und Jura<sup>12</sup> als Basis für ihr Lohnsystem verwendet.

## 5.1 Bestimmung und Beschreibung der Funktionen

Damit die Anforderungen und Belastungen bestimmt werden können, müssen die in einem Unternehmen vorhandenen Funktionen definiert und beschrieben werden. Als Funktion wird ein konkreter „Arbeitsplatz“ bezeichnet. In der Regel gibt es in einem Unternehmen deutlich weniger Funktionen als konkrete Stellen: zu einer Funktion gruppiert werden können nicht nur Stellen, an denen identische Aufgaben erledigt werden, sondern auch solche, an der zwar unterschiedliche, aber doch sehr ähnliche Tätigkeiten verrichtet werden.

Für die so identifizierten Funktionen müssen die damit verbundenen Tätigkeiten genau und systematisch erhoben werden. Diese Beschreibung der Funktion ist die Grundlage für die weiteren Schritte der analytischen Arbeitsbewertung. Sie muss verständlich sein und alle für das eingesetzte System (vgl. Kapitel 5.2) relevanten Informationen erhalten. Da die verwendeten Merkmale in der Regel relativ abstrakt sind, damit sie auf alle Funktionen angewendet werden können, braucht es für die Beurteilung spezifische Informationen, die in Stellenbeschreibungen nicht unbedingt enthalten sind<sup>13</sup>. Viele professionelle Systeme sehen deshalb Fragebogen für Funktionstragende und ihre Vorgesetzten oder Leitfäden für gezielte Befragungen vor. Unabhängig von der Art der Erfassung der Informationen ist sicherzustellen, dass alle Aspekte einbezogen sind, die für die Bewertung auf den einbezogenen Merkmalen relevant sind. Es ist wichtig, alle mit der Funktion verbundenen Aufgaben in diese Informationssammlung einzubeziehen und Funktionen nicht einseitig zu erfassen. Werden nicht genügend und nicht die für die Merkmale relevanten Informationen erfasst, besteht Diskriminierungsgefahr: Es kann dann sein, dass in die Beurteilung der Funktion stereotype Vorstellungen von Arbeitstätigkeiten einfließen und so nicht alle Anforderungen und Belastungen korrekt bewertet werden. Dies kann sich zum Nachteil eines Geschlechts auswirken. Notwendig ist deshalb eine fundierte und auch standardisierte Erfassung der Informationen für alle Funktionen.

*Das von der Womo GmbH benutzte System der analytischen Arbeitsbewertung erfasst Anforderungen und Belastungen in vier Merkmalsbereichen mit je drei Merkmalen. Zur Erhebung der für die Bewertung notwendigen Informationen wird ein standardisierter Fragebogen mit insgesamt 13 Fragebereichen (Beschreibung der Haupttätigkeiten sowie Fragen zu jedem der 12 Merkmale) verwendet. Dieser wird von jeweils 4 Funktionstragenden gemeinsam mit ihren Vorgesetzten ausgefüllt. Die Stellenbeschreibung steht für die Bewertung ebenfalls ergänzend zur Verfügung, die dort enthaltenen Informationen würden ohne Fragebogen aber nicht für alle Merkmale eine zuverlässige Bewertung zulassen.*

---

Geschlechtsneutralität beziehen sich auf ABAKABA\_96, das nicht öffentliche System muss diesbezüglich vor Einsatz gemäss den in Kapitel 5 dargestellten Erläuterungen geprüft werden.

<sup>12</sup> In Fribourg dem Namen Evalfri, [www.fr.ch/dsas/de/pub/presentation/evalfri.htm](http://www.fr.ch/dsas/de/pub/presentation/evalfri.htm), im Jura unter dem Namen EVALUATION.JU [www.jura.ch/DIN/SRH/Remuneration-et-evaluation-des-fonctions.html](http://www.jura.ch/DIN/SRH/Remuneration-et-evaluation-des-fonctions.html).

<sup>13</sup> Umgekehrt gilt aber, dass die Ergebnisse einer Arbeitsbewertung eine sehr gute Grundlage für die Erstellung von detaillierten, einheitlichen Funktionsbeschreibungen und darauf aufbauend Stellenbeschreibungen sind.

## 5.2 Auswahl und Operationalisierung der Merkmale

Eine qualitativ gute analytische Arbeitsbewertung stellt auf ein wissenschaftlich fundiertes System ab. Eine „ad hoc“ Zusammenstellung von Anforderungen und Belastungen, welche für die Arbeitsbewertung berücksichtigt werden sollen, empfiehlt sich nicht. Allerdings kann es in einem bestehenden System sinnvoll sein, die Auswahl der Merkmale insgesamt oder einzelne Merkmalsbereiche dem konkreten Unternehmen anzupassen. Damit können für das Unternehmen relevante Aspekte erfasst und nicht relevante (z.B. körperliche Anforderungen und Belastungen in einem Unternehmen, in dem es ausschliesslich Funktionen in Bürotätigkeiten gibt) weggelassen werden. Sinnvoll kann unter Umständen auch sein, die Definition von Skalenwerten so anzupassen, dass die gesamte Skala verwendet und damit innerhalb des Unternehmens korrekt differenziert werden kann. Dieses Eingehen auf die konkrete Situation ist nützlich und vereinfacht die Anwendung des Systems. Allerdings besteht die Gefahr, dass die auf einer wissenschaftlichen Basis erarbeitete Konzeption des Merkmalskatalogs und der damit verbundenen Skalen in Frage gestellt wird. Alle Anpassungen müssen deshalb vorsichtig und überlegt vorgenommen werden, am besten in Begleitung von Fachpersonen, welche mit dem System vertraut sind.

Viele der gängigen Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung berücksichtigen **geistige, körperliche und psycho-soziale Anforderungen und Belastungen sowie die Verantwortung** in verschiedenen Merkmalen und Merkmalsbereichen. In der konkreten Ausgestaltung unterscheiden sich die Systeme unter Umständen stark und sind im Hinblick auf die Sicherung der Einhaltung der Lohngleichheit kritisch zu prüfen.

■ Die vier oben erwähnten Merkmalsbereiche müssen alle in irgendeiner Weise abgedeckt sein, sofern im Unternehmen Funktionen mit entsprechenden Anforderungen und Belastungen vorkommen. Ist beispielsweise der psycho-soziale Bereich nicht abgedeckt, ist die Gefahr einer Diskriminierung aufgrund des Geschlechts sehr gross, weil diese gerade in vielen frauentypischen Arbeitsstellen (vgl. Fussnote 15) besonders ausgeprägt sind. Nach wie vor finden sich auf dem Markt Systeme, die diesen psycho-sozialen Bereich nicht oder nur sehr ungenügend berücksichtigen<sup>14</sup>.

*Das von der Womo GmbH benutzte System erfasst im psycho-sozialen Bereich die Merkmale Anforderungen an die mündliche Kommunikationsfähigkeit, Empathie/Überzeugungskraft und psycho-soziale Belastungen. Weil in der Womo GmbH, die stark projektorientiert arbeitet, für manche Funktionen ausgeprägte Teamfähigkeit notwendig ist, entscheiden die Verantwortlichen, diese als zusätzliches Merkmal im psycho-sozialen Bereich aufzunehmen.*

■ Alle relevanten Anforderungen und Belastungen einer Funktion sollen 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 (Merkmalskonfundierung). Bei konfundierten Merkmalen kommt es überzufällig häufig zu gleichen Einstufungen, dies lässt sich mit statistischen Verfahren gut überprüfen.

---

<sup>14</sup> Viele Systeme der analytischen Arbeitsbewertung orientieren sich in ihren Grundlagen am sogenannten „Genfer Schema“, das an einer internationalen Konferenz 1950 als Systematisierung bisheriger Verfahren erstellt wurde. Es definiert geistige Anforderungen, körperliche Anforderungen sowie Verantwortung und Umgebungseinflüsse als relevant und unterscheidet dabei zwischen Kenntnissen/Fähigkeiten sowie Belastungen/Beanspruchungen. Die psycho-sozialen Anforderungen und Belastungen (etwa Empathiefähigkeit, Überzeugungskraft etc.) galten fälschlicherweise als Persönlichkeitseigenschaften und nicht als Kompetenzen. Erst in neuerer Zeit decken Arbeitsbewertungssysteme vermehrt auch den psycho-sozialen Bereich ab, teilweise aber nicht in genügendem Ausmass.

*Die Womo GmbH hatte auch ein System geprüft, das als Kriterien sowohl die notwendige Ausbildung 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. Die Verantwortlichen stellten fest, dass damit Funktionen mit hohen intellektuellen Anforderungen gegenüber den anderen bevorzugt werden und entschieden sich gegen das System.*

■ Die Merkmalsauswahl soll die Tatsache berücksichtigen, dass es bedingt durch die geschlechtsspezifische Teilung des Arbeitsmarktes<sup>15</sup> Anforderungen und Belastungen gibt, welche statistisch gesehen von Frauen häufiger oder leichter erfüllt werden und solche, wo dies auf Männer zutrifft (z.B. Feinmotorik vs. Muskelkraft). Ein Arbeitsbewertungssystem muss männer- und frauenbegünstigende Merkmale in gleichem Ausmass enthalten, damit es geschlechtsneutral ist. Beispielsweise gelten im körperlichen Bereich die Anforderungen an die Körperkraft in der Regel als männerbegünstigendes, die Anforderungen an die manuelle Geschicklichkeit als frauenbegünstigendes Merkmal. Diese generelle Zuordnung muss mit der Realität im konkreten Unternehmen nicht übereinstimmen.

*Das von der Womo GmbH verwendete System erfasst im körperlichen Bereich sowohl die Anforderung an die Körperkraft als auch die Anforderung an die manuelle Geschicklichkeit. Die Verantwortlichen stellen fest, dass in ihrem konkreten Fall die manuelle Geschicklichkeit keine die im Unternehmen eher von Frauen besetzten Funktionen (Administration) begünstigt sondern wie die Körperkraft auf die männertypischen Funktionen in Produktion und Montage zutrifft. Sie werden diese Tatsache bei der Gewichtung des Merkmalsbereichs (vgl. Kapitel 5.3) berücksichtigen.*

■ 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 und eindeutig sein und möglichst wenig Interpretationsspielraum lassen. Sie muss zudem geschlechtsneutral erfolgen. Geschlechtsneutral meint hier, dass die verschiedenen geschlechtstypischen Erscheinungsformen zu berücksichtigen sind. So ist etwa beim Merkmal „Anforderungen an die Körperkraft“ sowohl das bewegen von schweren als auch das häufige bewegen von leichten Gegenständen zu berücksichtigen, weil beides Anforderungen an die Körperkraft stellt. Ein Beispiel für die geschlechtsneutrale Definition von Verantwortung ist etwa die Definition in ABAKABA\_96, wo unter dem Titel „Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen“ nicht ausschliesslich die Führungsverantwortung im engeren Sinn (also hierarchische Führung) sondern auch andere Arten der Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen (operative Verantwortung, Projektleitung, Verantwortung für die Erreichung von Lernzielen anderer Personen etc.) berücksichtigt wird. Dies erlaubt es, die Verantwortung in frauentypischen Funktionen (z.B. Primarlehrer/in) zu erfassen und die verschiedenen Aspekte der Verantwortung angemessen zu berücksichtigen.

*Das von der Womo verwendete System definiert das Kriterium der körperlichen Belastungen so, dass nicht nur die mit der Arbeit an den Maschinen verbundene erhöhte Unfallgefahr, denen die männertypischen Funktionen Schreiner/in und Hilfskraft Produktion und Montage ausgesetzt sind erfasst werden,*

---

<sup>15</sup> 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. Diese geschlechtsspezifische Trennung des Arbeitsmarktes hält sich trotz einer Vielzahl von Massnahmen hartnäckig und muss deshalb in der Konzeption des Systems abgebildet werden.



*sondern auch die Belastung durch einseitige Körperhaltungen und repetitive Bewegungen, wie sie für die Hilfskräfte Büro und Lager zutreffen.*

### **5.3 Gewichtung der Merkmale / Merkmalsbereiche**

In der Regel beinhaltet die Lohnpolitik, nicht alle Anforderungen und Belastungen als gleich relevant zu erachten bzw. nicht allen denselben Stellenwert zu geben. Dies ist möglich, indem eine Gewichtung eingeführt wird, mit der als bedeutender erachtete Anforderungen und Belastungen stärker zum Arbeitswert beitragen können. Es gibt zwei Formen von Gewichtung:

■ **Innere Gewichtung:** Den Bewertungsskalen werden unterschiedliche Punktwerte hinterlegt. Das heisst, dass bei gewissen Merkmalen oder Merkmalsausprägungen verhältnismässig mehr oder weniger Punkte erreicht werden können (z.B. Ausprägung „hoch“ in einem Merkmal 50, in den anderen 75 Punkten). Die innere Gewichtung ist bezüglich Nachvollziehbarkeit als kritisch einzuschätzen, weil beim Gesamtarbeitswert nur schwer durchschaubar ist, welche Anforderung oder Belastung wieviel zum Arbeitswert beigetragen hat oder beitragen kann.

■ **Äussere Gewichtung:** Als äussere Gewichtung wird bezeichnet, wenn die Punktwerte von einzelnen Merkmalen oder Merkmalsbereichen mit einem bestimmten Faktor multipliziert werden, womit ihr Anteil am Gesamtpunktwert festgelegt wird (z.B. 50% vs. 30%).

Gewichtungen sind ein lohnpolitischer Schritt und in der Praxis sehr verbreitet. Nicht selten werden innere und äussere Gewichtung kombiniert, was zu sehr unübersichtlichen Ergebnissen führt. Der Einfluss der Gewichtungen auf den Arbeitswert ist exemplarisch in Abbildung 4 dargestellt. Diskriminierungsgefahr besteht dann, wenn durch die Wahl der Gewichtung frauen- bzw. männerbegünstigende Merkmale oder Merkmalsbereiche (vgl. Fussnote 15) einen unterschiedlich hohen Stellenwert erhalten. Gewichtungen sollten deshalb gewisse Bandbreiten (die je nach System zu definieren sind) nicht über- oder unterschreiten. Wenn Gewichtungen plausibel begründet werden, ist die Nachvollziehbarkeit gewährleistet.

*Die Womo GmbH hat ein System gewählt, das keine innere Gewichtung kennt. Das heisst, jeder der vier Merkmalsbereiche trägt bei maximaler Ausprägung ein Viertel zum Gesamtarbeitswert bei. Die Geschäftsleitung entscheidet sich aber, eine äussere Gewichtung einzuführen, welche dem intellektuellen Bereich 50 Prozent, dem psycho-sozialen und dem verantwortungsbezogenen Bereich je 20 Prozent und dem körperlichen Bereich 10 Prozent Einfluss auf den Gesamtarbeitswert zugesteht. Damit orientiert sich die Gewichtung an der Situation im Arbeitsmarkt, wo insbesondere die leitenden Funktionen deutlich besser entlohnt sind als die handwerklichen Funktionen.*

**Abbildung 4: Einfluss der Gewichtung**

	ohne Gewichtung	nur innere Gewichtung	nur äussere Gewichtung	Kombination
<b>Merkmal 1:</b> «Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit»	Stufen: 1 (sehr klein) = 0 2 (eher klein) = 10 3 (mittel) = 20 4 (eher gross) = 30 5 (sehr gross) = 40	Stufen: 1 (sehr klein) = 0 2 (eher klein) = 10 3 (mittel) = 20 4 (eher gross) = 30 5 (sehr gross) = 40	5 % des Gesamtarbeitswerts (bei 10 Merkmalen)	Arbeitswert innere Gewichtung und äussere Gewichtung mit Faktor 0.5
<b>Merkmal 2:</b> «Anforderungen an die Körperkraft»	Stufen: 1 (sehr klein) = 0 2 (eher klein) = 10 3 (mittel) = 20 4 (eher gross) = 30 5 (sehr gross) = 40	Stufen: 1 (sehr klein) = 0 2 (eher klein) = 20 3 (mittel) = 40 4 (eher gross) = 60 5 (sehr gross) = 80	10 % des Gesamtarbeitswerts (bei 10 Merkmalen)	Arbeitswert innere Gewichtung und äussere Gewichtung mit Faktor 1
<i>Beitrag von Merkmal 1 zum Gesamtwert bei Funktion mit Ausprägung 4 (eher gross)</i>	<b>30 Punkte</b>	<b>30 Punkte</b>	<b>15 Punkte</b>	<b>15 Punkte</b>
<i>Beitrag von Merkmal 2 zum Gesamtwert bei Funktion mit Ausprägung 4 (eher gross)</i>	<b>30 Punkte</b>	<b>60 Punkte</b>	<b>30 Punkte</b>	<b>60 Punkte</b>

Quelle: Schär Moser & Baillod (2006), S. 43<sup>16</sup>

#### 5.4 Vergleichende Bewertung der einzelnen Funktionen auf den Merkmalen

Kern der Anwendung eines Systems der analytischen Arbeitsbewertung ist die Bewertung jeder Funktion auf allen Merkmalen. Das heisst: Die konkrete Ausprägung der Anforderungen und Belastungen auf jedem Merkmal wird für jede Funktion auf der vorgegebenen Skala eingestuft. Die Bewertungen können auf zwei Arten realisiert werden:

■ **Bewertungsgruppe:** Für die Durchführung der analytischen Arbeitsbewertung wird eine Projektgruppe eingesetzt. Diese Bewertungsgruppe wird oft gezielt heterogen definiert (Kader-Nicht-Kader, Vertretungen Arbeitgebende-Arbeitnehmende, Frauen-Männer, Verwaltung-Produktion etc.), damit unterschiedliche Perspektiven eingebracht und Beurteilungsfehler (vgl. unten) möglichst vermieden werden können. Oft werden Fachpersonen beigezogen, welche die Gruppe schulen, moderieren und für die korrekte Anwendung des Systems sorgen.

■ **Bewertung durch Fachpersonen:** Die analytische Arbeitsbewertung wird durch eine (in der Regel externe) Fachperson in Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Verantwortlichen aus dem Unternehmen (oft aus dem HR) vorgenommen.

Bei beiden Vorgehensweisen besteht die Aufgabe darin, qualitative Merkmale auf quantitativen Beurteilungsskalen einzuschätzen. Handelt es sich um relativ einfach objektivierbare Kriterien (z.B. Was ist die in der Regel notwendige Ausbildung für eine Funktion?), stellen sich dabei keine besonderen Probleme. Sobald weniger formalisierte Aspekte bewertet werden müssen (z.B. Wie hoch sind die Anforderungen an die Überzeugungskraft in einer bestimmten Funktion?), besteht die Gefahr, dass die Bewertung durch menschliche Beurteilungsfehler verzerrt wird. Dies bedeutet beispielsweise,

<sup>16</sup> vgl. Fussnote 1

dass Beurteilende von eigenen Überzeugungen und Erwartungen ausgehen anstatt von den vorhandenen Informationen über die Funktion oder dass sie Mühe haben, mehrere Dimensionen unabhängig voneinander einzuschätzen, oder dass kulturelle Werte und Normen die Bewertung beeinflussen (vgl. Kasten „Beispiele von möglichen Beurteilungsfehlern“). In diesem Zusammenhang kann es aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen Position und Integration in den Arbeitsmarkt von Frauen und Männern zu Diskriminierungen kommen.

#### **Beispiele von möglichen Beurteilungsfehlern**

Die folgenden Beispiele zeigen mögliche Beurteilungsfehler, die zu einer Verzerrung der Bewertungen führen können.

■ **Allgemeine Antworttendenzen:** Es gibt personenspezifische Vorlieben bei Einschätzungen. Manche Personen wählen eher mittlere Antwortkategorien, andere eher Extremwerte. Zudem ist belegt, dass bei einfacher einzuschätzenden Sachverhalten eher Extremwerte verwendet werden. Beides verzerrt vorgegebene Skalen.

■ **Halo-Effekt:** Von einem markanten Merkmal wird auf alle anderen geschlossen. Das führt dazu, dass die Merkmale alle ähnlicher eingeschätzt werden, als es der Realität entsprechen würde.

■ **Stereotypen, vorgefasste Meinungen:** Nicht die vorhandenen Informationen über eine Funktion werden als Grundlage für die Bewertung verwendet sondern vorgefasste Meinungen oder gar Vorurteile. Die **selektive Wahrnehmung** verstärkt diesen Effekt: Es werden nur diejenigen Informationen wahrgenommen, die ins vorgefasste Bild der Funktion passen.

■ **Kontrasteffekt:** Werden nacheinander unterschiedliche Funktionen beurteilt, hat das Niveau der Anforderungen und Belastungen der zuerst beurteilten Funktion einen Einfluss auf die Beurteilung der folgenden (nach einer besonders anspruchsvollen Funktion tiefere Einstufung).

■ **Hierarchie-Effekt:** Kaderfunktionen werden tendenziell besser bewertet als andere Funktionen, auch auf Merkmalen, in welchen sie nicht höhere Anforderungen und Belastungen zu tragen haben. Bei Beurteilungsvorgängen in einer Gruppe kann zudem ein (auch unausgesprochenes) **Machtgefälle** dazu führen, dass die Meinung einiger Gruppenmitglieder mehr zählt als die von anderen, was die Vorteile der Beurteilung in einer heterogenen Gruppe aufhebt.

■ **Einfluss der persönlichen Situation:** Bewertende nehmen die eigene Arbeit und die damit verbundenen Anforderungen und Belastungen als Massstab, was zu Skalenverzerrungen führen kann. Weiter können **Gefühle** (Sympathie, Antipathie, Stimmungen etc.) die Bewertung beeinflussen. Diese Gefahr ist besonders dann gross, wenn die Bewertenden nicht ausreichend klar unterscheiden zwischen ihnen bekannten Funktionstragenden und der Funktion an sich.

■ **Caritas-Effekt:** Aus Erbarmen (Funktionen, die im gewählten System nur wenige Punkte erreichen können) oder aus Angst vor möglichen Konsequenzen werden gewisse Funktionen zu grosszügig bewertet.

■ etc.

Um Beurteilungsfehler zu vermeiden, sollte auf verschiedenen Ebenen angesetzt werden:

■ **System der analytischen Arbeitsbewertung:** Eine möglichst präzise Operationalisierung der Merkmale sowie Skalen mit nicht zu vielen Abstufungen tragen wesentlich dazu bei, dass Beurteilungsfehler weniger vorkommen. Dies ist in guten Systemen der Fall.

■ **Bewertungsgruppe – Bewerter/innen:** Eine gezielt zusammengesetzte Bewertungsgruppe aus Personen mit unterschiedlichen Hintergründen ermöglicht es, den Einfluss von persönlichen Werthaltungen etc. zu vermindern. Wichtig ist, dass die Bewertungsgruppe geschult wird, sowohl bezüglich System als auch bezüglich Beurteilungsfehlern und der Thematik der Gleichstellung im Erwerbsleben. Bei einer Bewertung durch Fachpersonen ist sicherzustellen, dass bei den Beteiligten genügend Fachwissen, auch im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter, vorhanden ist.

■ **Bewertungsprozess:** Bewertungsgruppe bzw. Bewerter/innen müssen sich bezüglich der Anwendung der Skalenausprägungen bei den Kriterien eichen. Diese Eichung kann sich im Verlaufe der Arbeiten ständig präzisieren. Eine regelmässige Prüfung der Transversalität, also der Quervergleich der Anwendung der Merkmale auf allen Funktionen, ist für ein qualitativ gutes Resultat zentral.

■ **Absicherung der Ergebnisse:** Generell, vor allem aber wenn ausschliesslich durch Fachpersonen bewertet wird, ist es wichtig, die Ergebnisse der Bewertung in irgend einer Weise abzusichern, dies beispielsweise indem standardisierte Funktionsbeschreibungen, welche die für die Funktion relevantesten Aspekte erfassen, mit einem grösseren Kreis diskutiert werden.

*Die Womo GmbH entscheidet sich für eine Bewertung durch Fachpersonen, weil sie möglichst rasch ein neues Lohnsystem möchte und weil die Mitarbeitenden generell zeitlich schon stark belastet sind. Die Funktionsbewertung wird von einer externen Fachperson gemeinsam mit einem Geschäftsleitungsmitglied und der Leitung Sekretariat, welche im Bereich HR mitarbeitet, vorgenommen. Die Mitarbeitenden werden über die Arbeiten laufend informiert und erhalten Gelegenheit, die entstehenden Funktionsbeschreibungen an einer Mitarbeitendenveranstaltung zu diskutieren.*

## 5.5 Berechnung des Arbeitswerts

Der Arbeitswert einer Funktion entspricht der Punktzahl, welche eine Funktion auf den einzelnen bewerteten Merkmalen bzw. in den Merkmalsbereichen erreicht hat. Liegt keine innere Gewichtung vor (vgl. Kapitel 5.3), ist das Ergebnis der Bewertung der ungewichtete Punktwert. Dieser wird für eine äussere Gewichtung mit den entsprechenden Gewichten multipliziert. Das Ergebnis ist der gewichtete Punktwert, welcher die Reihenfolge der Wertigkeit der Funktionen und damit ihre Hierarchie definiert. Die Bestimmung des Arbeitswertes ist ein rein rechnerischer Vorgang, welcher keine speziellen Probleme birgt.

*Die Womo GmbH hat die Punkte in den einzelnen Merkmalsbereichen addiert. Diese Rohwerte werden nun mit der vorgängig bestimmten Gewichtung (Intellektuell=50%, psycho-sozial und verantwortungsbezogen = je 20%, körperlich = 10%) zum Arbeitswert verrechnet, indem die Punkte statt 25% entsprechend ihrer Gewichtung zum Gesamtwert beitragen können. Die Funktion Geschäftsleiter hat folgende ungewichtete Arbeitswertpunkte: Intellektueller Bereich 50, psycho-sozialer Bereich 40, verantwortungsbezogener Bereich 50 und körperlicher Bereich 0. Ungewichtet ergibt dies ein Total von 140, gewichtet eines von 172 Punkten. Die Funktion Hilfskraft Produktion und Montage erreicht im intellektuellen, psycho-sozialen und verantwortungsbezogenen Bereich je 10 Punkte, im körperlichen 50. Ungewichtet ergibt sich ein Total von 80 Punkten, gewichtet eines von 56 Punkten.*

*Die Arbeitswertpunkte im intellektuellen Bereich tragen so beispielsweise fünfmal mehr zum Arbeitswert beitragen als die im körperlichen Bereich. Die gewichteten Arbeitswertpunkte entsprechen dem Arbeitswert der Funktion.*

## 5.6 Vom Arbeitswert zum Funktionslohn

Das Ergebnis der analytischen Arbeitsbewertung sind (gewichtete) Arbeitswerte für alle Funktionen. Diese definieren das Verhältnis der Funktionen bezüglich Anforderungen und Belastungen der Funktionen im gegenseitigen Vergleich. Sie definieren aber noch keinen Lohn.

Die Umlegung der Arbeitswerte in einen Funktionslohn ist wie die Gewichtung ein lohnpolitischer Schritt. Es gibt verschiedene Möglichkeiten. Der Akzeptanz des Systems ist es förderlich, wenn der Entscheid nachvollziehbar erfolgt und plausibel begründet wird.

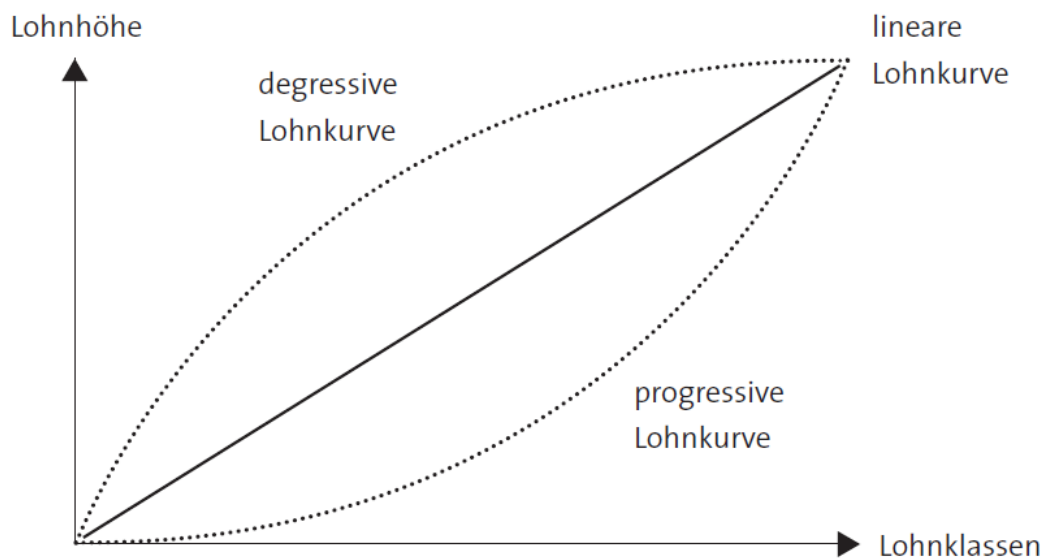
■ **Umrechnung von Arbeitswertpunkten in Geld:** Den Arbeitswertpunkten kann ein Geldbetrag zugeordnet werden und so der Funktionslohn bestimmt. Zählt jeder Arbeitswertpunkt gleich viel, entsteht eine lineare Lohnkurve. Eine progressive Kurve ergibt sich, wenn die Punkte zunehmend mehr wert sind, was höher bewerteten Funktionen zugutekommt. Bei einer degressiven Kurve ist das Gegenteil der Fall: Arbeitswertpunkte zählen zunehmend weniger, damit sind tieferwertige Funktionen bevorzugt (vgl. Abbildung ).

■ **Zuordnung von Arbeitswertpunkten zu einer Lohnklasse bzw. einem Lohnband:** Hier werden die Arbeitswertpunkte gruppiert und Lohnklassen oder Lohnbändern zugeordnet. Auch hier kann eine lineare Umlegung (Punktebandbreite pro Lohnklasse identisch) oder eine progressive (Punktebandbreite pro Lohnklasse steigend, tieferwertige Funktionen werden bevorzugt) bzw. degressive (Punktebandbreite pro Lohnklasse sinkend, höherwertige Funktionen werden bevorzugt) vorgenommen werden.

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, dies wäre beispielsweise in Knicken in der Lohnkurve bei frauenspezifischen Funktionen ersichtlich. Es gilt daher sicherzustellen, dass die Art der Umlegung keine geschlechtsspezifischen Auswirkungen hat.

*Die Womo entscheidet sich für eine lineare Lohnkurve. Jeder Arbeitswertpunkt ist 80 Franken wert. Die Funktion Mitglied Geschäftsleitung (172 Punkte) wird damit mit einem Funktionslohn von monatlich 13'760 definiert, die Hilfskraft Produktion (56 Punkte) mit 4'480.-. Zu diesem Funktionslohn kommen weitere Lohnbestandteile, die den individuellen Lohn von allen Mitarbeitenden bestimmen.*

**Abbildung 5: Lohnkurven**



Quelle: Schär Moser & Baillod (2006), S. 47<sup>17</sup>

<sup>17</sup> vgl. Fussnote 1

## Teil III: Von der Arbeitsbewertung zum Lohnsystem

### 6 Nachvollziehbare, geschlechtsneutrale Lohnsysteme

Die vorangehend beschriebene analytische Arbeitsbewertung ist ein wichtiger Schritt bei der Erstellung eines nachvollziehbaren, geschlechtsneutralen Lohnsystems. Sie ist der beste Weg, zuverlässige und nachvollziehbare Grundlagen für die Festsetzung des Funktionslohns zu schaffen. Darüber hinaus bietet sie weitere nützliche Ergebnisse: Sie ermöglicht die Erstellung von standardisierten Funktionsbeschreibungen. Weiter kann eine gute Übersicht über die Funktionen eines Unternehmens geschaffen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn Funktionen, welche im Kern sehr ähnlich sind, auf einigen entscheidenden Kriterien aber anders bewertet wurden, zu Funktionsketten gruppiert werden (z.B. Abteilungsleiter/in I, II und III, Abstufung nach Grösse der geführten Abteilung). Diese Funktionsbeschreibungen und die Darstellung der Funktionen im Verhältnis zueinander dienen der Übersicht und machen die Systematik nachvollziehbar (vgl. Abbildung ).

**Abbildung 6: Beispiel von Funktionsketten und ihre Zuordnung zu Lohnklassen**

n° fct	Famille FONCTION	Classe de traitement																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
<b>1</b>	<b>Cadres et spécialistes</b>																									
1.01	CHEF-FE DE SERVICE I-IV, DELEGUE-E																									
1.02	RESPONSABLE DE SECTEUR I-II																									
1.03	COLL. SCIENTIFIQUE I-IV, MEMBRE APEA																									
1.04	DIRECTEUR-TRICE D'INSTITUTION I-IV																									
1.05	DIRECTEUR-TRICE DE CRECHE I-III																									
<b>2</b>	<b>Administration, documentation, finances</b>																									
2.01	COLLABORATEUR-TRICE ADMINISTRATIF-VE I-V																									
2.02	COLLABORATEUR-TRICE INFO-DOCUMENTAIRE I-III																									
2.03	TAXATEUR-TRICE FISCAL-E I-IV																									
2.04	EXPERT-E FISCAL-E I-III																									
2.05	REVISEUR-SE																									
2.06	CONTROLEUR-SE OFFICIEL-LE I-II																									

Quelle: Répertoire des fonctions, République et Canton du Jura, S. 181  
[www.jura.ch/DIN/SRH/Remuneration-et-evaluation-des-fonctions.html](http://www.jura.ch/DIN/SRH/Remuneration-et-evaluation-des-fonctions.html)

Die auf Basis der analytischen Arbeitsbewertung geschaffene Systematik lässt sich sinnvoll mit anderen Lohnbestandteilen verbinden. So wird es möglich, ausgeglichene Lohnsysteme zu gestalten, welche den verschiedenen Ansprüchen (vgl. Teil I) gerecht werden. Bezogen auf die interne Lohngerechtigkeit ermöglicht beispielsweise der Einbezug eines Personenanteils, welcher die für die Funktion nutzbare Erfahrung abdeckt, eine zusätzliche Lohndifferenzierung. Bezogen auf die externe Lohngerechtigkeit können spezifische Marktvergleiche hilfreich sein. Dabei bestimmt die Wertigkeit der Funktionen das Verhältnis zueinander (interner Vergleich), der Marktvergleich kann für die Definition der effektiven Höhe der Lohnbänder herangezogen werden. Bei überregional verankerten Unternehmen können begründet und nachvollziehbar auch regionale Unterschiede in der Lohnhöhe berücksichtigt werden. Ein so eingesetzter Marktvergleich unterscheidet sich von einer reinen Festlegung der Löhne durch Marktvergleiche (vgl. Kasten „Exkurs: Lohnfestlegung durch Marktvergleiche“) dadurch, dass die Wertigkeit der Funktionen fundiert bestimmt wurde und direkt als Faktor in die Berechnungen einfließen kann. Weiter können im Lohnsystem soziale Aspekte eingebaut werden (z.B.

Mindestlohn nicht unter 4'000.-, selbst wenn aufgrund der Arbeitswertpunkte ein tieferer Wert resultieren würde). Bei Zulagen ist darauf zu achten, dass keine geschlechtsspezifischen Zugangskriterien (auch nicht indirekte wie z.B. Teilzeitarbeit<sup>18</sup>) definiert werden.

#### **Lohnfestlegung durch Marktvergleiche**

Die von verschiedenen Anbietenden verantworteten Salärvergleiche sind eine systematische Möglichkeit des Vergleichs der unternehmensinternen Löhne mit einem Referenzmarkt. Ein Unternehmen erhält damit Auskunft darüber, wo die eigenen Löhne im Vergleich zu verschiedenen Märkten (Branche, Region) insgesamt bzw. je nach Funktion(sstufe) liegen. An Marktvergleichen kann sich die eigene Lohnpolitik orientieren, indem beispielsweise Eintrittslöhne bestimmt werden, Lohnerhöhungen vorgenommen oder Löhne von einzelnen Personen korrigiert werden.

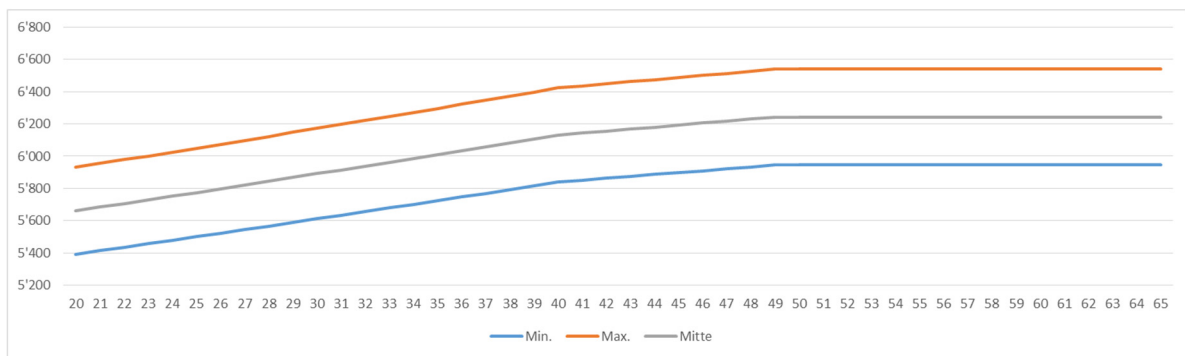
Nicht selten wird bei einer derartigen Festlegung des Lohns von „Funktionslohn“ gesprochen. Dies stimmt aber in der Regel nicht, da in die Berechnungen verschiedene Lohnbestandteile einfließen, die im Ergebnis nicht nachvollziehbar als solche ersichtlich sind: Funktionslohn und marktbedingter Differenzanteil (vgl. Kapitel 2) sind nie getrennt, Personenanteile nur indirekt über Altersgruppen und Leistungsanteile nur indirekt über die Position im Lohnband zu erschliessen. Neben dieser mangelnden Nachvollziehbarkeit besteht ein weiteres grosses Problem, das im Markt selber anzusiedeln ist: die Lohnfestlegung orientiert sich ausschliesslich an der externen Lohngerechtigkeit. Die interne Lohngerechtigkeit wird kaum berücksichtigt: nicht gleicher Lohn für gleiche Anforderungen und Belastungen bei gleicher Leistung und Erfahrung ist in erster Linie lohnbestimmend sondern das, was für vergleichbare Funktion(sstufen) auf dem Markt bezahlt wird. Die Gefahr, dass im Markt vorherrschende Lohnungleichheiten zwischen Frauen- und Männertätigkeitsbereichen im Unternehmen als Diskriminierungen übernommen werden, ist deshalb gross.

Der Einbezug dieser verschiedenen Aspekte ist praktisch am besten in Form von Lohnbändern zu handhaben. Diese beruhen auf der Lohnkurve des Funktionsanteils (in der Höhe allenfalls definiert durch einen Marktvergleich) und ermöglichen den klaren und nachvollziehbaren Einbezug anderer Bestandteile. Abbildung 7 zeigt ein Lohnband, das sich mit dem Lebensalter entwickelt, wobei das Lebensalter als einfach zu handhabende Annäherung an die nutzbare Erfahrung verwendet wird. Für eine Lohnfestlegung steht für das entsprechende Lebensalter im Lohnband eine bestimmte Lohnspanne zur Verfügung, innerhalb welcher der konkrete Lohn in Abhängigkeit von weiteren Kriterien (z.B. im Vergleich zur Referenzfunktion des Lohnbandes leicht erhöhte bzw. tiefere Anforderungen und Belastungen) festgelegt wird. Es empfiehlt sich, das Lohnsystem in einem Lohnreglement nachvollziehbar zu beschreiben und die Grundlagen, Lohnbestandteile, Rahmenbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten etc. dort klar aufzuzeigen. So kann die Akzeptanz erhöht und eine einheitliche Anwendung gesichert werden.

---

<sup>18</sup> In der Schweiz sind rund drei Fünftel der Frauen aber nur rund ein Sechstel der Männer teilzeitlich beschäftigt (Zahlen 2017, Bundesamt für Statistik). Weil viel mehr Frauen Teilzeit arbeiten als Männer, betreffen Regelungen zur Teilzeitarbeit Frauen anders als Männer. Damit können nachteilige Regelungen für Teilzeitarbeitende zu indirekten Diskriminierungen führen.

**Abbildung 7: Beispiel eines Lohnbandes**



Quelle: Eigene Darstellung. Die Achse des Lohnbandes berücksichtigt das Lebensalter als Annäherung an die nutzbare Erfahrung. Von der Mitte des Lohnbandes ist eine Abweichung von +/- 5% vom Lohn möglich, um z.B. eine unterschiedliche Leistung (Ergebnis einer Mitarbeitendenbeurteilung), ein regionales Lohnniveau oder im Vergleich zur Referenzfunktion leicht erhöhte bzw. tiefere Anforderungen und Belastungen zu berücksichtigen. Die Kriterien der Einteilung ins Band wären in einem dazugehörigen Lohnreglement festzuhalten.

## 7 Überprüfung der Lohnpraxis

Ein nach den Angaben in Kapitel 6 entwickeltes, nachvollziehbares und geschlechtsneutrales Lohnsystem ist eine gute Grundlage für eine moderne und diskriminierungsfreie Lohnpolitik. Es ist dennoch sinnvoll, im Zuge der Einführung und später in regelmässigen Abständen zu überprüfen, ob das System auch in der Praxis keine diskriminierenden Effekte zulässt, und gegebenenfalls korrigierend einzugreifen. So kann sichergestellt werden, dass es tatsächlich keine systematische Lohndiskriminierung gibt. Für Unternehmen ab 50 Beschäftigten steht für diese Überprüfung das vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG gratis zur Verfügung gestellte, Excel-basierte Selbsttest-Instrument Logib zur Verfügung<sup>19</sup>.

Mit dem standardisierten Instrument Logib kann mit wenig Aufwand geprüft werden, ob im Unternehmen eine systematische Lohndiskriminierung vorliegt oder nicht. Dazu werden in einer standardisierten Regressionsanalyse objektive erklärende Faktoren berücksichtigt, die sich auf den Lohn auswirken können. Einbezogen sind die personenbezogenen Variablen Ausbildung, potenzielle Erwerbsjahre und Dienstalster sowie die arbeitsplatzbezogenen Variablen beruflichen Kompetenzniveau und die berufliche Stellung im Unternehmen. Weiter wird das Geschlecht als unabhängige Variable in die Regressionsgleichung einbezogen. Wenn keine systematische Diskriminierung vorliegt, hat das Geschlecht keinen statistisch signifikanten Einfluss auf den Lohn. Die Überprüfung ist im Selbsttest möglich, auf der Homepage sind die nötigen Anleitungen zu finden und eine Helpline hilft bei allfälligen Problemen weiter.

<sup>19</sup> Vgl. [www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbsttest-tool--logib.html](http://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbsttest-tool--logib.html)



## Anhang

### A Übersicht über Aspekte der analytischen Arbeitsbewertung am konkreten Beispiel

	<b>Schreinerei Womo GmbH</b> Schreinerei mit 120 Mitarbeitenden	<b>Beratungsstelle 60undmehr</b> Beratungsstelle für alle Fragen rund um das Alter mit 250 Mitarbeitenden an 5 Standorten
<b>a) Analytische vs. summarische Arbeitsbewertung</b>	<p>In der Womo GmbH gibt es acht verschiedene Funktionen. Mit Hilfe einer Arbeitsbewertung sollen ihre Anforderungen und Belastungen bestimmt werden. Zunächst wird aus Gründen des Aufwands eine einfache summarische Arbeitsbewertung vorgenommen. In der Geschäftsleitung werden die Funktionen aufgrund des Gesamteindrucks bewertet. Dabei stellen sich die Verantwortlichen im jeweiligen Paarvergleich der Funktionen folgende Frage: „Sind die Anforderungen und Belastungen gesamthaft gesehen grösser oder kleiner?“. Es ergibt sich folgende Rangreihe:</p> <p>1) Mitglied Geschäftsleitung, 2) Abteilungsleiter/in, 3) Projektleiter/in, 4) Leitung Sekretariat, 5) Schreiner/in, 6) Mitarbeiter/in Sekretariat, 7) Hilfskraft Produktion und Montage, 8) Hilfskraft Büro und Lager.</p> <p>Der Vorschlag, aufgrund dieser Hierarchie acht Lohnbänder zu definieren, wird von einigen Involvierten als wenig überzeugend erachtet. Deshalb wird entschieden, die Funktionen mit einer analytischen Arbeitsbewertung differenzierter zu betrachten. Dabei wird ein wissenschaftlich fundiertes System herangezogen, mit welchem die Anforderungen und Belastungen im geistigen, körperlichen, psycho-sozialen und verantwortungsbezogenen Bereich mit Hilfe von verschiedenen Merkmalen bewertet und ein Gesamtpunktwert berechnet wird. Es zeigt sich, dass das Ergebnis nicht mit dem zuerst erstellten Gesamteindruck übereinstimmt. So erzielt die Funktion Leitung Sekretariat aufgrund von hohen Werten im psycho-sozialen Bereich mehr Arbeitswertpunkte als die Funktion Projektleiter/in. Weiter zeigte die Bewertung, dass in der Funktion „Schreiner/in“ drei verschiedene Niveaus unterschieden werden müssen, weil sich die Tätigkeiten im Bereich Verantwortung stark unterscheiden. Ein Niveau der Funktion Schreiner/in erwies sich als gleichwertig mit der Funktion Mitarbeiter/in Sekretariat. Ebenso erreichen die beiden Hilfsfunktionen im Bereich Produktion und Montage sowie Büro und Lager annähernd gleich viele Arbeitswertpunkte.</p>	<p>Das bisherige Lohnsystem der Beratungsstelle wurde von einem Stiftungsrat vor vielen Jahren erarbeitet und soll erneuert werden. Weil die Löhne seit längerem in Diskussion sind und sich Mitarbeitende vor allem auch an der öffentlichen Hand orientieren, ist von Anfang an klar, dass eine Funktionsbewertung mit einem System der analytischen Arbeitsbewertung vorgenommen werden soll, die Anforderungen und Belastungen der Funktionen separat bestimmt. Eine erste Idee ist, das in einem der Standortkantone verwendete System der analytischen Arbeitsbewertung zu verwenden. Da dieses sehr differenziert ist und eine Vielzahl von Kriterien enthält, die für die Beratungsstelle kaum relevant sind (etwa der ganze Bereich der körperlichen Anforderungen und Belastungen), wird diese Idee verworfen. Schliesslich fällt der Entscheid auf ein Beratungsunternehmen, das ein System mit sieben Bewertungsbereichen und 21 Merkmalen verwendet.</p>
<b>b) Analytische Arbeitsbewertung</b>		
<i>Bestimmung und Beschreibung der Funktionen (Kapitel 5.1.)</i>	<p>Das von der Womo GmbH benutzte System der analytischen Arbeitsbewertung erfasst Anforderungen und Belastungen in vier Merkmalsbereichen mit je drei Merkmalen. Zur Erhebung der für die Bewertung notwendigen Informationen wird ein standardisierter Fragebogen mit insgesamt 13 Fragebereichen (Beschreibung der Haupttätigkeiten sowie Fragen zu jedem der 12 Merkmale) ver-</p>	<p>Die Definition der Funktionen zeigt, dass der Beratungsbereich, die Administration und die Hauswirtschaft als Grobbereiche zu unterscheiden sind. In jedem Bereich gibt es Funktionen auf verschiedenen Niveaus. Wie viele Funktionen genau zu unterscheiden sind, soll im Verlaufe der Arbeiten geklärt werden. Aufgrund der</p>

	wendet. Dieser wird von jeweils 4 Funktionstragenden gemeinsam mit ihren Vorgesetzten ausgefüllt. Die Stellenbeschreibung steht für die Bewertung ebenfalls ergänzend zur Verfügung, die dort enthaltenen Informationen würden ohne Fragebogen aber nicht für alle Merkmale eine zuverlässige Bewertung zulassen.	Gespräche mit den jeweiligen Standortleiter/innen wird ein provisorischer Funktionskatalog erstellt. Zur Erhebung werden standardisierte Interviews mit jeweils einem Funktionstragenden pro Standort durchgeführt und protokolliert.
<i>Auswahl und Operationalisierung der Merkmale (Kapitel 5.2)</i>		
a) Abdeckung der Merkmalsbereiche	Das von der Womo GmbH benutzte System erfasst im psycho-sozialen Bereich die Merkmale Anforderungen an die mündliche Kommunikationsfähigkeit, Empathie/Überzeugungskraft und psycho-soziale Belastungen. Weil in der Womo GmbH, die stark projektorientiert arbeitet, für manche Funktionen ausgeprägte Teamfähigkeit notwendig ist, entscheiden die Verantwortlichen, diese als zusätzliches Merkmal im psycho-sozialen Bereich aufzunehmen.	Das gewählte System erfasst im psycho-sozialen Bereich auf drei Kriterien nur Anforderungen. Weil gerade für die Beratungsfunktionen auch die psycho-sozialen Belastungen ein grosses Thema ist, wird ein zusätzliches Kriterium definiert, welches diese Belastungen erfasst (Vorschlag externe Fachperson, Fertigstellung verantwortliche Projektgruppe).
b) Keine Merkmalskonfundierung	Die Womo GmbH hatte auch ein System geprüft, das als Kriterien sowohl die notwendige Ausbildung 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. Die Verantwortlichen stellen fest, dass damit Funktionen mit hohen intellektuellen Anforderungen gegenüber den anderen bevorzugt werden und entschieden sich gegen das System.	Das verwendete System gibt an, dass es mit allen 21 Merkmalen unabhängige Sachverhalte erfasst. Da in der Projektgruppe Fragen aufgeworfen werden, ob im Bereich der Verantwortung mit Führungsverantwortung und Budgetverantwortung nicht doch derselbe Aspekt zweimal erfasst wird, entscheiden die Verantwortlichen, die Bewertungsergebnisse durch Korrelations-tests zu prüfen und bei zu hohen Korrelationskoeffizienten eines der beiden Merkmale auszuschliessen.
c) Männer- und frauenbegünstigende Merkmale	Das von der Womo GmbH verwendete System erfasst im körperlichen Bereich sowohl die Anforderung an die Körperkraft als auch die Anforderung an die manuelle Geschicklichkeit. Die Verantwortlichen stellen fest, dass in ihrem konkreten Fall die manuelle Geschicklichkeit keine die im Unternehmen eher von Frauen besetzten Funktionen (Administration) begünstigt sondern wie die Körperkraft auf die männertypischen Funktionen in Produktion und Montage zutrifft. Sie wird diese Tatsache bei der Gewichtung des Merkmalsbereichs (vgl. Kapitel 5.3) berücksichtigen.	Das verwendete System erfasst in zwei Bewertungsbereichen verantwortungsbezogene Aspekte, aber nur in einem psycho-soziale Aspekte. Weil im Bereich der Sozialberatung, wo psycho-soziale Anforderungen und Belastungen eine grosse Rolle spielen, besonders viele Frauen arbeiten, wird entschieden, dass der psycho-soziale Bewertungsbereich dasselbe Gewicht erhalten soll wie die beiden verantwortungsbezogenen zusammengenommen.
d) Operationalisierung	Das von der Womo verwendete System definiert das Kriterium der körperlichen Belastungen so, dass nicht nur die mit der Arbeit an den Maschinen verbundene erhöhte Unfallgefahr, denen die männertypischen Funktionen Schreiner/in und Hilfskraft Produktion und Montage ausgesetzt sind, erfasst werden, sondern auch die Belastung durch einseitige Körperhaltungen und repetitive Bewegungen, wie sie für die Hilfskräfte Büro und Lager zutreffen.	Das verwendete System verwendet für alle Kriterien einheitlich fünfstufige Skalen mit trennscharfen Skalenausprägungen. Teilweise sind diese Skalenausprägungen mit Frankenbeträgen (z.B. Einfluss auf Budget) verbunden, diese werden unternehmensspezifisch angepasst, damit sie eine sinnvolle Differenzierung erlauben.
<i>Gewichtung (Kapitel 5.3)</i>	Die Womo GmbH hat ein System gewählt, das keine innere Gewichtung kennt. Das heisst, jeder der vier Merkmalsbereiche trägt bei maximaler Ausprägung ein Viertel zum Gesamtarbeitswert bei. Die Geschäftsleitung entscheidet sich aber, eine äussere Gewichtung einzuführen, welche dem intellektuellen Bereich 50 Prozent, dem psycho-sozialen und dem verantwortungsbezogenen Bereich je 20 Prozent und dem körperlichen Bereich 10	Von den sieben Bewertungsbereichen gehören drei in den intellektuellen Bereich, zwei in den Bereich der Verantwortung, einer in den psycho-sozialen Bereich und einer in den körperlichen. Dies wird bei der Gewichtung berücksichtigt. Die ersten drei Bewertungsbereiche werden so gewichtet, dass sie zusammen 60 Prozent zum Arbeitswert beitragen können, die beiden verantwortungsbezogenen zusammen 20 Prozent, der

	Prozent Einfluss auf den Gesamtarbeitswert zugeht. Damit orientiert sich die Gewichtung an der Situation im Arbeitsmarkt, wo insbesondere die leitenden Funktionen deutlich besser entlohnt sind als die handwerklichen Funktionen.	psycho-soziale 19 Prozent. Der körperliche Merkmalsbereich kann nur 1 Prozent zum Arbeitswert beitragen und wird so nicht wirklich berücksichtigt, weil er nur für sehr wenige Funktionen relevant ist (Reinigungskraft, Mitarbeiter/in Hauswirtschaft).
<i>Bewertung (Kapitel 5.4)</i>	Die Womo GmbH entscheidet sich für eine Bewertung durch Fachpersonen, weil sie möglichst rasch ein neues Lohnsystem möchte und weil die Mitarbeitenden generell zeitlich schon stark belastet sind. Die Funktionsbewertung wird von einer externen Fachperson gemeinsam mit einem Geschäftsleitungsmitglied und der Leitung Sekretariat, welche im Bereich HR mitarbeitet, vorgenommen. Die Mitarbeitenden werden über die Arbeiten laufend informiert und erhalten Gelegenheit, die entstehenden Funktionsbeschreibungen an einer Mitarbeitendenveranstaltung zu diskutieren.	Die Organisation setzt für die Bewertung eine Projektgruppe mit drei Männern und zwei Frauen als Bewertungskommission ein, sie besteht aus zwei Vertretungen der Mitarbeitenden, zwei Vertretungen der Geschäftsleitung, darunter der Leiter HR, sowie einer externen Fachperson. Die Vertretungen der Mitarbeitenden sind beides langjährige Beschäftigte, welche die Organisation gut kennen. Die Mitarbeitenden werden am Ende des Prozesses an einer Mitarbeitendenveranstaltung informiert und können persönliche Gespräche verlangen.
<i>Berechnung des Arbeitswerts (Kapitel 5.5)</i>	Die Womo GmbH hat die Punkte in den einzelnen Merkmalsbereichen addiert. Diese Rohwerte werden nun mit der vorgängig bestimmten Gewichtung (Intellektuell=50%, psycho-sozial und verantwortungsbezogen = je 20%, körperlich = 10%) zum Arbeitswert verrechnet: Die Funktion Mitglied Geschäftsleitung hat folgende ungewichtete Arbeitswertpunkte: Intellektueller Bereich 50, psycho-sozialer Bereich 40, verantwortungsbezogener Bereich 50 und körperlicher Bereich 0. Ungewichtet ergibt dies ein Total von 140, gewichtet eines von 172 Punkten. Die Funktion Hilfskraft Produktion und Montage erreicht im intellektuellen, psycho-sozialen und verantwortungsbezogenen Bereich je 10 Punkte, im körperlichen 50. Ungewichtet ergibt sich ein Total von 80 Punkten, gewichtet eines von 56 Punkten. Die Arbeitswertpunkte im intellektuellen Bereich tragen so beispielsweise fünfmal mehr zum Arbeitswert bei als die im körperlichen Bereich. Die gewichteten Arbeitswertpunkte entsprechen dem Arbeitswert der Funktion.	Die auf den einzelnen Merkmalen erreichten Punktwerte werden für alle Funktionen pro Bewertungsbereich addiert. Anschliessend werden sie entsprechend der festgelegten Gewichtung mit dem jeweiligen Faktor multipliziert und schliesslich zum Gesamtarbeitswert zusammengezogen. Dieser bestimmt die Hierarchie der Funktionen untereinander.
<i>Vom Arbeitswert zum Funktionslohn (Kapitel 5.6)</i>	Die Womo entscheidet sich für eine lineare Lohnkurve. Jeder Arbeitswertpunkt ist 80 Franken wert. Die Funktion Mitglied Geschäftsleitung (172 Punkte) wird damit mit einem Funktionslohn von monatlich 13'760 definiert, die Hilfskraft Produktion (56 Punkte) mit 4'480.-. Zu diesem Funktionslohn kommen weitere Lohnbestandteile, die den individuellen Lohn von allen Mitarbeitenden bestimmen.	Der Stiftungsrat wählt eine degressive Lohnkurve, weil er mit einer geringen Lohnspanne den sorgfältigen Umgang mit Spendengeldern zeigen will. Der Frankenwert der Arbeitswertpunkte sinkt mit zunehmender Punktzahl von 50 Franken auf 43 Franken. Die Funktion Mitglied Geschäftsleitung (250 Punkte * 43 Franken) erreicht so einen Funktionslohn von 10'750.-, die Funktion Reinigungskraft (80 Punkte * 50 Franken) von 4'000.-.

## B Checkliste Lohngleichheit

1

Die Bestimmung des Lohnes erfolgt systematisch, für alle Beschäftigten in gleicher Art und Weise basierend auf einem Lohnsystem. Es gibt nur in Ausnahmefällen individuelle Lohnaushandlungen.			
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Teils-Teils	<input type="checkbox"/> Nein	<i>Bei einer unsystematischen und individuellen Bestimmung der Löhne besteht die Gefahr von Lohndiskriminierung.</i>

2

Für die Bestimmung des Funktionslohns wurde eine analytische Arbeitsbewertung mit einem wissenschaftlich fundierten System durchgeführt.			
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Teils-Teils	<input type="checkbox"/> Nein	<i>Wird die Wertigkeit der Arbeit als Grundlage zur Festlegung des Funktionslohns nicht bestimmt, kann nicht geprüft werden, ob gleicher Funktionslohn für gleichwertige Funktionen bezahlt wird.</i>
<b>Weiter zu Vertiefung</b>		<b>Weiter zu 3</b>	

⇒ Vertiefung zur analytischen Arbeitsbewertung (vgl. Kapitel 5):

2a	Das System erfasst Anforderungen und Belastungen im intellektuellen, psycho-sozialen, verantwortungsbezogenen und (falls für vorhandene Funktionen relevant) körperlichen Bereich.	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
2b	Das System enthält grundsätzlich männer- und frauenbegünstigende Merkmale in gleichem Ausmass.	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
2c	Das System erfasst alle Anforderungen und Belastungen nur einmal (keine Merkmalskonfundierung).	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
2d	Als Grundlage für die Bewertung werden alle für das System relevanten Informationen systematisch und standardisiert erfasst.	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
2e	Die Umschreibung der Merkmale und der Abstufungen der Bewertungsskalen sind eindeutig, nachvollziehbar und geschlechtsneutral.	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
2f	Die Bewertung erfolgt(e) fundiert (geschulte Bewertungsgruppe oder Fachpersonen mit relevantem Wissen; mit Validierung).	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
2g	Die Gewichtung der Merkmalsbereiche ist nachvollziehbar und sichert allen Bereichen angemessene Relevanz zu.	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

3

Die nutzbare Erfahrung der Mitarbeitenden wird unter Einbezug ausserberuflicher Lebensbereiche bestimmt. Alle weiteren Lohnbestandteile werden nachweislich geschlechtsneutral festgelegt.			
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Teils-Teils	<input type="checkbox"/> Nein	<i>Wird nur die Berufserfahrung honoriert und werden nicht alle Lohnbestandteile im Hinblick auf mögliche geschlechtsspezifische Auswirkungen geprüft, besteht die Gefahr von Lohndiskriminierung</i>

4

Die Mitarbeitenden wissen, wie die Löhne festgelegt werden, aus welchen Bestandteilen sie sich zusammensetzen und haben Zugang zu entsprechenden Regelungen (z.B. Lohnreglement).			
<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Teils-Teils	<input type="checkbox"/> Nein ⇒	<i>Wenn die Mitarbeitenden nicht durch klare und nachvollziehbare Regelungen verstehen können, wie Löhne zustande kommen, können sie nicht prüfen, ob ihr Lohn diskriminierungsfrei festgelegt wurde.</i>

*Wenn Sie alle Fragen mit „Ja“ beantworten können, ist das Risiko einer Lohndiskriminierung in Ihrem Unternehmen relativ gering. Je mehr Fragen Sie mit „Nein“ beantworten müssen, umso grösser ist das Risiko, dass in Ihrem Unternehmen der Verfassungsgrundsatz „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ nicht eingehalten wird. In diesem Fall empfehlen wir Ihnen vertiefte Abklärungen. Das EBG hilft Ihnen gerne weiter.*

## C Tipps zur weiteren Lektüre

### Hilfestellungen zur Sicherung einer geschlechtsneutralen Arbeitsbewertung

Chicha, Marie-Thérèse (2016). Gendergerechtigkeit stärken. Entgeltgleichheit sicherstellen. Ein ILO-Leitfaden für genderneutrale Tätigkeitsbewertung. Internationale Arbeitsorganisation, 3. Veröffentlichung.

Schär Moser, Marianne & Baillod, Jürg (2006). Instrumente zur Analyse von Lohndiskriminierung. Orientierungshilfe für die juristische Praxis. Herausgegeben vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann und dem Schweizerischen Anwaltsverband. Bern: Haupt. Online zugänglich unter [www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dokumentation/publikationen-allgemein/publikationen-arbeit.html](http://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dokumentation/publikationen-allgemein/publikationen-arbeit.html)

Schär Moser, Marianne (2009). Fairplay beim Lohn für Frauen und Männer. Lohnfestsetzung im Unternehmen – ein Werkzeug für GewerkschafterInnen und Arbeitnehmendenvertretungen. Herausgegeben vom Schweizerischen Gewerkschaftsbund. Bern: SGB. Online zugänglich unter: [www.schaermoser.ch/sites/publikationen.html](http://www.schaermoser.ch/sites/publikationen.html)

### Vertiefte theoretische Ausführungen

Krell, Gertraude & Winter, Regula (2011). Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung. In: G. Krell, R. Ortlieb & B. Sieben (Hrsg.). Chancengleichheit durch Personalpolitik. 6. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Gabler. S. 343-360.

Fried, Andrea, Wetzels, Ralf & Baitsch, Christof (2000). Wenn zwei das Gleiche tun ... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung. Zürich: vdf.

### Instrument ABAKABA\_96

Katz, Christian & Baitsch, Christof (1996). Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Zürich: vdf. Online zugänglich unter: [www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dokumentation/publikationen-allgemein/publikationen-arbeit.html](http://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dokumentation/publikationen-allgemein/publikationen-arbeit.html)

