

# Funktionslöhne zuverlässig festlegen – dank Arbeitsbewertung



**Funktionen mit grösseren Anforderungen und Belastungen steht ein höherer Lohn zu – so eine breit geteilte Haltung. Wie aber lassen sich Anforderungen und Belastungen möglichst objektiv bestimmen? Die Arbeitswissenschaften stellen dazu das Instrument der Arbeitsbewertung zur Verfügung.**

In der Praxis werden zwei Grundmodelle eingesetzt:

- Die *summarische Arbeitsbewertung* schätzt Funktionen aufgrund des Gesamteindrucks ein («Sind Anforderungen und Belastungen insgesamt gesehen höher, gleich oder tiefer?») und bringt sie in eine Rangreihe. Der Aufwand ist relativ gering, die Ergebnisse aber wenig zuverlässig und stark von Wertvorstellungen der Beurteilenden geprägt. Dieses Modell ist wenig geeignet.
- Die *analytische Arbeitsbewertung* unterscheidet verschiedene Anforderungs- und Belastungsarten, beurteilt diese separat auf Bewertungsskalen und addiert die Punktwerte der Urteile zu einem Gesamtwert. Wird ein wissenschaftlich fundiertes System richtig eingesetzt, ist eine zuverlässige Erhebung möglich. Der grössere Aufwand reduziert sich, wenn in Gruppen von ähnlichen (aber doch unterschiedlichen) Funktionen nur Schlüsselfunktionen analytisch bewertet und die andern summarisch zugeordnet werden (*summa-analytisches Vorgehen*).

## Der Weg zum Erfolg: Ein gutes System richtig einsetzen

### Die Basis: Funktionsbeschreibung

Die Beschreibung der zu bewertenden Funktionen muss verständlich sein und alle relevanten Informationen enthalten. Stellenbeschreibungen sind meist nicht geeignet. Professionelle Systeme sehen Fragebogen vor, um die notwendigen Angaben bei Funktionsinhabenden bzw. Vorgesetzten zu erfassen.

### Das Kernstück: Merkmalsauswahl

Eine qualitativ gute analytische Arbeitsbewertung stützt sich auf ein *wissenschaftlich fundiertes System*. Es gibt eine Vielzahl von Systemen. Viele berücksichtigen geistige, körperliche, psychosoziale und verantwortungsbezogene Anforderungen und Belastungen – dies in sehr unterschiedlicher konkreter Ausgestaltung (Beispiele von Merkmalen am Ende des Textes). Ein gutes System muss verschiedene Kriterien erfüllen:

- Alle relevanten Anforderungen und Belastungen sollen erfasst werden – aber nur einmal. Das bedeutet: alle Merkmale messen einen anderen Sachverhalt. Ist dies nicht der Fall, werden Anforderungen bzw. Belastungen doppelt erfasst und damit überrepräsentiert. Eine solche Merkmalskonfundierung liegt etwa vor, wenn sowohl Ausbildung als auch geistige Anforderun-

gen berücksichtigt werden, weil mit höheren Ausbildungserfordernissen meist auch höhere geistige Anforderungen einhergehen.

- Wegen der geschlechtsspezifischen Teilung des Arbeitsmarktes (es gibt Arbeiten, die hauptsächlich Frauen bzw. Männer ausüben) werden gewisse Anforderungen und Belastungen statistisch gesehen häufiger von einem Geschlecht erfüllt. Männer- und frauenbegünstigende Merkmale sollen in gleichem Ausmass enthalten sein. Wenn bei den körperlichen Anforderungen beispielsweise Körperkraft (männerbegünstigend) erfasst wird, gehört auch die manuelle Geschicklichkeit (frauenbegünstigend) ins System.
- Anforderungen und Belastungen können als qualitative Grössen meist nicht direkt gemessen werden, sie werden durch quantifizierbare Merkmale angenähert. Die Umschreibung dieser Merkmale und der dazugehörigen Bewertungsskalen muss möglichst genau und eindeutig sein. Zudem sollen verschiedene geschlechtstypische Erscheinungsformen einfließen (z.B. bei «Anforderungen an die Körperkraft» sowohl das Bewegen von schweren als auch das häufige Bewegen von leichteren Gegenständen).
- Viele Systeme sehen vor, dass die Auswahl der Merkmale dem Unternehmen angepasst wird. Dies ermöglicht ein Eingehen auf die konkrete Situation. Allerdings besteht die Gefahr der Untergrabung der wissenschaftlichen Qualität des Merkmalskatalogs. Anpassungen sollen deshalb nur zurückhaltend, reflektiert und begründet erfolgen.
- Ein frei zugängliches geschlechtsneutrales System, das diesen Ansprüchen genügt, ist «ABAKABA» (Weitere Informationen erhalten Sie am Ende des Textes).

**Anzeige**



**Lohnabrechnungsprozesse in allen Fällen effizient und korrekt abwickeln!**

Lohnabrechnungen jetzt noch effizienter korrekt abwickeln und knifflige Abrechnungsfälle kompetent managen.

**Jetzt 4 Wochen gratis testen.**

### Der Balanceakt: Gewichtung

Sollen alle Merkmalsbereiche gleich zum Arbeitswert beitragen oder sind gewisse Anforderungen und Belastungen wichtiger als andere? Eine Gewichtung wird auf zwei Arten erreicht (Illustration der Auswirkung von Gewichtungen am Ende des Textes):

- *Innere Gewichtung:* Hier sind die Punktzahlen in den Bewertungsskalen so angelegt, dass gewisse Merkmale oder Merkmalsausprägungen mehr Punkte ergeben (z.B. maximal 100 bei einem, aber nur 70 beim andern). Innere Gewichtungen sind wegen mangelnder Transparenz abzulehnen.

- *Äusseren Gewichtung:* Hier werden die Merkmalsbereiche bei der Berechnung des Arbeitswertes mit einem Faktor multipliziert und so ihr Anteil am Gesamtpunktwert festgelegt (z.B. 20% vs. 35%).
- Gewichtungen sind in der Praxis sehr verbreitet. Als lohnpolitischer Schritt sollen sie nachvollziehbar begründet werden. Es ist darauf zu achten, dass die Gewichtung verhältnismässig bleibt, also alle Bereiche angemessen zum Arbeitswert beitragen können.

### **Die Umsetzung: Bewertungsprozess**

Der Bewertungsprozess beinhaltet die Einstufung der einzelnen Funktionen auf den Bewertungsskalen der Merkmale. Die Bewertung wird in der Regel in einer dafür zusammengestellten gemischten (Geschlecht, Funktion etc.) Projektgruppe vorgenommen. Oft werden externe Fachpersonen beigezogen, welche die korrekte Anwendung des Instruments sichern und die Schulung und Moderation der Gruppe übernehmen. Dies ist für qualitativ gute Bewertungen sehr wichtig. Beurteilende gehen von eigenen Überzeugungen und Erwartungen aus und haben Mühe, mehrere Dimensionen unabhängig voneinander einzuschätzen. Beurteilungen werden auch von kulturellen Werten und Normen beeinflusst. Weiter spielt das Machtgefüge eine Rolle. Es kann sein, dass die Meinung einiger Gruppenmitglieder mehr zählt als die von anderen (Beispiele von Fehlerrisiken bei Beurteilungen finden Sie am Ende des Textes). Schulung und die Moderation durch qualifizierte Personen, die auch Kompetenz im Thema «Gleichstellung im Erwerbsleben» haben, helfen mit, Verzerrungen zu vermeiden.

### **Von Arbeitswertpunkten zum Geld: Bestimmung des Funktionslohns**

Durch das Zusammenzählen der Punktzahlen, die eine Funktion auf den einzelnen Merkmalen bzw. Merkmalsbereichen erreicht, wird der Arbeitswert berechnet (im Falle einer äusseren Gewichtung nach vorgängiger Multiplikation mit dem entsprechenden Faktor). Der Arbeitswert legt die Reihenfolge der Wertigkeit der Funktionen fest, nicht aber die Lohnhöhe. In der Praxis ist es üblich, die Arbeitswertpunkte in einen Geldwert umzurechnen bzw. einer Lohnklasse zuzuordnen. Daraus entsteht die Lohnkurve, aus der die Funktionslöhne ersichtlich sind. Diese Umlegung ist ein lohnpolitischer Schritt, der plausibel begründet werden muss.

Die so bestimmten Funktionslöhne bilden die Basis für ein transparentes und geschlechtsneutrales Lohnsystem. Sie sind problemlos mit anderen Lohnbestandteilen (Erfahrung, Leistung etc.) kombinierbar.

Beitrag vom [Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann](#)

Publikationsdatum: November 2011

## Die vier gängigsten Merkmalsbereiche der analytischen Arbeitsbewertung mit Beispielen von Merkmalen

Merkmalsbereiche	Mögliche Anforderungen	Mögliche Belastungen
Geistiger Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbildungserfordernisse</li> <li>▪ Geistige Anforderungen</li> <li>▪ Fachliche Fähigkeiten</li> <li>▪ Anforderung an die Problemlösefähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beeinträchtigende Arbeitsunterbrechungen</li> <li>▪ Monotonie</li> <li>▪ Beeinträchtigung von Handlungsspielräumen</li> </ul>
Körperlicher Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anforderung an die Muskelkraft</li> <li>▪ Körperliche Anforderungen</li> <li>▪ Geschicklichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beanspruchung der Sinnesorgane</li> <li>▪ Beeinträchtigende Arbeitszeiten</li> <li>▪ Unfallgefährdung</li> </ul>
Psycho-Sozialer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit</li> <li>▪ Teamfähigkeit</li> <li>▪ Umgang mit Menschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konfrontation mit menschlichem Leid</li> <li>▪ psychische Belastungen</li> <li>▪ Öffentliche Funktion</li> </ul>
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verantwortung für Entscheide</li> <li>▪ Führungsverantwortung</li> <li>▪ Verantwortungsrahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sachverantwortung</li> <li>▪ Verantwortung für menschliches Leben</li> </ul>

### ABAKABA: Ein geschlechtsneutrales System zur analytischen Arbeitsbewertung

ABAKABA ist ein System der analytischen Arbeitsbewertung, das im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann gezielt als Instrument ohne geschlechtsspezifische Auswirkungen entwickelt wurde. Es erfasst 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). ABAKABA wird im Buch «Lohnleichheit für die Praxis» ausführlich dargestellt. Das vergriffene Buch steht in elektronischer Form zur freien Verfügung unter

[www.ebg.admin.ch/dokumentation/00012/00194/00205/index.html?lang=de](http://www.ebg.admin.ch/dokumentation/00012/00194/00205/index.html?lang=de)

## Beispiel zur Illustration des Einflusses 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
<b>Beitrag von Merkmal 1 zum Gesamtwert bei Funktion mit Ausprägung 4 („eher gross“)</b>	30 Punkte	30 Punkte	15 Punkte	15 Punkte
<b>Beitrag von Merkmal 2 zum Gesamtwert bei Funktion mit Ausprägung 4 („eher gross“)</b>	30 Punkte	60 Punkte	30 Punkte	60 Punkte

Quelle: 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 vom Schweizerischen Anwaltsverband. Bern: Haupt, S. 43.*

## Fehlerrisiken bei Beurteilungen

Die bei der analytischen Arbeitsbewertung notwendigen Beurteilungsvorgänge sind soziale Bewertungsprozesse. Als solche sind sie nicht objektiv. Aus der sozialwissenschaftlichen Forschung ist eine Reihe von Faktoren bekannt, die zu Fehlern und Verzerrungen führen. Hier einige Beispiele:

- Studien belegen personenspezifische allgemeine *Antworttendenzen*: manche Personen wählen bevorzugt mittlere Antwortkategorien, andere neigen zu Extremwerten, sind also besonders streng oder nachsichtig. Zudem werden bei einfacher einzuschätzenden Sachverhalten eher Extremwerte verwendet.
- Wer Beurteilungen abgibt, nimmt häufig sich selber oder seine eigene Arbeit als *Masstab* («Im Vergleich zu dem, was ich mache, ist das nicht anspruchsvoll»). Damit wird die Einstufung auf der vorgegebenen Skala personenabhängig.
- Von einem markanten Merkmal wird auf alle anderen geschlossen (*Halo-Effekt*). Das führt dazu, dass die Einschätzungen insgesamt ähnlicher ausfallen, als es den Tatsachen entspricht. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn eine Funktion, die aufgrund von hohen ausbildungsmässigen Anforderungen hohes Ansehen geniesst (etwa Chirurg/in), bezüglich allen Anforderungen und Belastungen unabhängig von deren effektiven Ausprägung hoch eingeschätzt wird.
- etc.