

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung

Herausgeber: Andreas Bergmann, David Giauque, Daniel Kettiger, Andreas Lienhard, Erik Nagel, Adrian Ritz, Reto Steiner

Projektleitung: Daniela Russ

WEKA Business Media AG, Schweiz

Alle Kapitel dieses Buchs stammen aus dem folgenden Werk: Andreas Bergmann, David Giauque, Daniel Kettiger, Andreas Lienhard, Erik Nagel, Adrian Ritz, Reto Steiner (Hrsg.), Managementleitfaden für die öffentliche Verwaltung, WEKA Business Media AG, Zürich 2003–2010.

Es wird die folgende Zitierweise empfohlen:

Autor/in, Titel des Kapitels, in: Andreas Bergmann et al. (Hrsg.), Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung, Zürich 2011, S. XX

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2011

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Der Einfachheit halber und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.

WEKA Business Media AG
Hermetschloosstr. 77, CH-8048 Zürich
Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99
www.weka.ch
Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-02000-5

1. Auflage 2011

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Michael Bislin



Ein Problem? Kein Problem!

Inhaltsverzeichnis

1.	Lohngestaltung (Christian P. Katz)	5
1.1	Einleitung	6
1.2	Wie viel ist eine Arbeit wert?	7
1.3	Gesetzliche Anforderungen	8
1.4	Lohnkomponenten	9
1.4.1	Grundlohn, Funktionenraster, Funktionsbewertung.....	9
1.4.2	Einreihungsplan, Lohnklassen, Lohnbänder.....	13
1.4.3	Individuelle Einstufungen in die Lohnbänder	14
1.4.4	Leistung.....	15
1.4.5	Lohnentwicklung.....	20
1.5	Berücksichtigung des Arbeitsmarktes.....	21
1.6	Transparenz.....	22
1.7	Einführung eines neuen Lohnsystems	22
1.7.1	Konstituierung einer Projektgruppe bzw. -organisation.....	23
1.7.2	Klärung der zu erarbeitenden Inhalte.....	23
1.8	Schlussbemerkung	23
2.	Anreizsysteme zur Steigerung der Motivation (Adrian Ritz)	25
2.1	Was ist ein Anreizsystem?	26
2.2	Ziele und Funktionen eines Anreizsystems	27
2.3	Die Wirkung von Anreizsystemen	29
2.4	Die Inhalte eines Anreizsystems	30
2.4.1	Berücksichtigung spezifischer Motivationslagen	30
2.4.2	Wirkung materieller Anreize.....	31
2.4.3	Elemente eines umfassenden Anreizsystems	32
2.5	Ausgewählte Beispiele von Anreizsystemen	33
2.5.1	Gehaltssystem mit Leistungslohnkomponenten	33
2.5.2	Kollektive Anreizinstrumente.....	37
2.5.3	Cafeteria-Ansatz	41
2.6	Literatur	43
3.	Anstellungsverhältnisse (Thomas M. Schwab)	45
3.1	Einleitung	46
3.2	IST-Situation	47
3.2.1	Einflüsse der rechtlichen Rahmenbedingungen	47
3.2.2	Zwei-Klassen-Systeme.....	48
3.2.3	Organisationsziele	49
3.2.4	Besonderheiten der Mitarbeitendenführung	49
3.2.5	Besonderheiten der Arbeitsbedingungen.....	51
3.2.6	Langsame Anpassung der Anstellungsbedingungen.....	52
3.3	Verbesserungsbedarf	54
3.3.1	Arbeitsmarktfähigkeit.....	54
3.3.2	Arbeitsbedingungen	55
3.3.3	Mitarbeitendenführung	56
3.4	Ausblick.....	57
3.5	Literatur	57

4.	Arbeitszeitmodelle (David Giauque).....	59
4.1	Einführung.....	60
4.2	Individualisierung der Arbeitszeit	60
4.3	Verkürzung der Arbeitszeit	63
4.4	Gestaltung der Arbeitszeit im öffentlichen Sektor: günstige Bedingungen.....	64
4.5	Die verschiedenen Arbeitszeitmodelle	65
4.5.1	Varianten ohne Änderung der Arbeitszeit.....	66
4.5.2	Arbeitszeitmodelle mit einer Änderung der Arbeitszeit	69
4.6	Die Hauptmerkmale der neuen Arbeitszeitmodelle	71
4.7	Schlussfolgerungen	72
4.8	Arbeitshilfen.....	73
4.8.1	Beurteilung der Anreizarten bezüglich der gesamten Organisation.....	73
4.8.2	Beurteilung der Anreizarten bezüglich einzelner Stellen.....	75
5.	Personalgewinnung und Einstellung (Thomas M. Schwab).....	77
5.1	Einleitung	78
5.2	Was bedeutet «Prozess» in diesem Zusammenhang?	78
5.3	Bewerbende müssen gewonnen werden	79
5.4	Darstellung im Prozessmodell	80
5.5	Bedeutung, Kosten und Nutzen der Personalgewinnung.....	85
5.6	Qualitätskriterien für die Personalgewinnung	87
5.6.1	Anforderungen an Qualitätskriterien.....	88
5.7	Welche Auswahlinstrumente sind tauglich?	92
5.7.1	Die Analyse der schriftlichen Unterlagen	92
5.7.2	Das Bewerbungsgespräch und Referenzauskünfte	92
5.7.3	Psychologische Gutachten.....	93
5.7.4	Arbeitsproben.....	94
5.8	Diskriminierung, Diversity und Gleichbehandlung	94
5.9	Literatur	95
5.10	Arbeitshilfen.....	96
5.10.1	Formular: Personalbedarfsmeldung	96
5.10.2	Checkliste: Anforderungsprofil	98
5.10.3	Checkliste: Beurteilen von Arbeitszeugnissen.....	103
6.	Zielvereinbarung und Mitarbeitendenbeurteilung (Adrian Ritz)	105
6.1	Die Mitarbeitendenbeurteilung als Teil des gesamten Zielsystems	106
6.2	Ziele und Zwecke der Mitarbeitendenbeurteilung	107
6.2.1	Instrument der Personalführung und des Motivationsmanagements	107
6.2.2	Grundlage für personelle Entscheidungen.....	108
6.2.3	Hilfsmittel für die Lohnfestlegung	109
6.3	Elemente der Mitarbeitendenbeurteilung	110
6.3.1	Beurteilungskriterien (Was?)	110
6.3.2	Beurteilende Personen (Wer?)	112
6.3.3	Beurteilungsverfahren (Wie?)	115
6.3.4	Beurteilungszeitpunkt (Wann?)	118
6.4	Grenzen der Mitarbeitendenbeurteilung	119
6.4.1	Instrumentelle Grenzen	119
6.4.2	Personelle Grenzen.....	120

6.4.3	Organisatorische Grenzen	120
6.5	Das 6-Schritte-Modell zur Einführung	121
6.6	Literatur	123
7.	Gestaltung schwieriger Führungsaufgaben (Hannelore Aschenbrenner).....	125
7.1	Was ist eine schwierige Führungssituation?	126
7.2	Ein bevorstehender Rollenwechsel	128
7.2.1	Vorgehen beim Rollenwechsel	129
7.2.2	Checkliste – Rollenwechsel von Mitarbeitenden zum / zur Vorgesetzten	130
7.3	Kritikgespräche führen	131
7.3.1	Vorgehen bei Kritikgesprächen.....	132
7.3.2	Was tun, wenn das Kritikgespräch nicht zum erwünschten Ziel führt?.....	134
7.4	Das Schlechte-Nachrichten-Gespräch.....	135
7.5	Literatur	138
8.	Führungsentwicklung (Erik Nagel).....	139
8.1	Führung(-entwicklung) – ein Rahmenkonzept	140
8.1.1	Wie Führung gesteuert wird.....	141
8.1.2	Ebenen der Führungsentwicklung	142
8.1.3	Ansatzpunkte für die Führungsentwicklung	142
8.2	Führungsgeschichten erzählen (lassen)	143
8.2.1	Ansatz: Führungsbiographie.....	145
8.2.2	Ansatz: Kritische Führungseignisse	145
8.2.3	Nachfragen stellen	145
8.2.4	Wer als Interviewer/in in Frage kommt.....	146
8.3	Führungsgeschichten deuten.....	146
8.3.1	Alltagstheorien von Führung	147
8.3.2	Führungsthemen	147
8.3.3	Führungskultur	148
8.3.4	Führungsrolle	149
8.3.5	Konsequenzen für die Führung	149
8.4	Massnahmen und Prozesse zur Führungsentwicklung	150
8.5	Fokus Führungsperson.....	150
8.6	Fokus Organisation: «Führungslandschaft».....	151
8.7	Fokus Organisation: «Führung thematisieren»	152
8.8	Literatur	153
	Herausgeber- und Autorenverzeichnis.....	155

1.

Lohngestaltung

1.1	Einleitung	6
1.2	Wie viel ist eine Arbeit wert?	7
1.3	Gesetzliche Anforderungen.....	8
1.4	Lohnkomponenten	9
1.4.1	Grundlohn, Funktionenraster, Funktionsbewertung	9
1.4.2	Einreihungsplan, Lohnklassen, Lohnbänder.....	13
1.4.3	Individuelle Einstufungen in die Lohnbänder	14
1.4.4	Leistung	15
1.4.5	Lohnentwicklung.....	20
1.5	Berücksichtigung des Arbeitsmarktes	21
1.6	Transparenz.....	22
1.7	Einführung eines neuen Lohnsystems	22
1.7.1	Konstituierung einer Projektgruppe bzw. -organisation.....	23
1.7.2	Klärung der zu erarbeitenden Inhalte.....	23
1.8	Schlussbemerkung	23

1. Lohngestaltung

Autor: Christian P. Katz

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Im vorliegenden Kapitel wird aufgezeigt, dass ein Lohnsystem aus verschiedenen Komponenten besteht, die zum grössten Teil voneinander unabhängig sind und in diesem Sinne je separat gestaltet werden können. Die Gestaltung einzelner Komponenten kann und soll teilweise nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien erfolgen, für andere Komponenten bestehen sehr grosse Ermessens- und Gestaltungsspielräume, die sich letztlich an der Unternehmenskultur und Personalpolitik orientieren.

1.1 Einleitung

Im vorliegenden Kapitel geht es um die Lohngestaltung im öffentlichen Sektor. Lohnmodelle, die im privatwirtschaftlichen Bereich üblich sind, wie individuelle Lohnvereinbarungen, die sich ausschliesslich an Angebot und Nachfrage orientieren, reine Leistungslohn- oder Bonusysteme sollen hier nicht thematisiert werden. Die Entwicklung, öffentliche Verwaltungen vermehrt nach zeitgemässen betriebswirtschaftlichen Prinzipien zu führen (Stichworte: New Public Management, wirkungsorientierte Verwaltung usw.), tangiert allerdings auch Fragen der Entlohnung. So sind die Berücksichtigung der individuellen Leistung oder das Infragestellen von reglementarisch verankerten, budgetunabhängigen Lohnerhöhungen konsequenterweise keine Tabuthemen mehr.

Fünf Ansprüche an ein Lohnsystem sind heute kaum umstritten. So ist grundsätzlich davon auszugehen, dass im öffentlichen Bereich die Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **systematisch**, d.h. nach definierten, nachvollziehbaren Kriterien, erfolgen soll. Das Unternehmen berücksichtigt die verschiedenen Einflussgrössen in immer gleicher Art und Weise: Personen mit gleichen individuellen Merkmalen erhalten in der gleichen Funktion (Stelle) den gleichen Lohn. Je nach Gestaltung des Lohnsystems bestehen dennoch unterschiedliche Ermessensspielräume.

Das Lohnsystem muss aber darüber hinaus auch **praxistauglich** sein: Handhabung und Pflege des Systems dürfen die Administration nicht über Gebühr belasten.

Gleichzeitig soll das System **entwicklungsfähig** sein: Arbeitsfunktionen verändern sich über die Zeit. Diese Veränderungen müssen im Lohnsystem ohne grossen Aufwand und zu jeder Zeit berücksichtigt werden können.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten ein **personalfreundliches** System: Diese Anforderung wird erreicht, wenn die Löhne für die verschiedenen Tätigkeiten im betriebsinternen und -externen Quervergleich als gerecht empfunden werden. Interessanterweise ist diesbezüglich der betriebsinterne Vergleich erfahrungsgemäß wichtiger als der Vergleich mit anderen Unternehmen. Die subjektive Überzeugung, einen «gerechten» Lohn zu erhalten, hängt nicht so sehr von der absoluten Lohnhöhe als vielmehr von der Nachvollziehbarkeit des Zustandekommens der Löhne ab. Dies erfordert Transparenz bezüglich der Systematik (was nicht gleichbedeutend ist mit Transparenz hinsichtlich jedes einzelnen Lohnes).

Schliesslich sind **Rechtsgrundlagen** zu beachten: Im Zusammenhang mit der Lohngestaltung handelt es sich diesbezüglich im Wesentlichen um das Gleichstellungsgesetz, das beachtet werden muss. Aus gesetzlicher Sicht ist «Lohngerechtigkeit» hauptsächlich über die arbeitswissenschaftlich korrekte Berücksichtigung von Anforderungen und Belastungen der Tätigkeit definiert, womit der Analyse dieser Kriterien bei der Lohngestaltung eine zentrale Bedeutung zukommt.

1.2 Wie viel ist eine Arbeit wert?

Der «Wert» einer Arbeit ist nicht objektiv messbar. Er beruht vielmehr auf Wertmaßstäben, die üblicherweise kaum hinterfragt werden. So gilt es als selbstverständlich, dass Arbeitstätigkeiten, die eine langdauernde Ausbildung voraussetzen und hohe intellektuelle Anforderungen stellen, höher bezahlt werden als Tätigkeiten mit geringeren Ausbildungsvoraussetzungen. Für unangenehme Umgebungsbedingungen wie beispielsweise Schmutz werden üblicherweise Lohnzuschläge gewährt, ebenso für von der Normalarbeitszeit abweichende zeitliche Bedingungen, wie sie beispielsweise für Schichtarbeit typisch sind. Es sind also die Anforderungen und Belastungen einer Arbeitstätigkeit, die – jedenfalls in der westlichen Kultur – im Wesentlichen als grundlegende Kriterien für die Lohnbemessung gelten. Daneben spielen natürlich auch die hierarchische Position der Arbeitsstelle im Organigramm des Unternehmens, das Alter, die Leistung und die Dauer der Betriebszugehörigkeit der arbeitenden Person usw. bei der Lohnfindung eine Rolle.

Demnach gilt es zwischen tätigkeits- und personbezogenen Kriterien zu unterscheiden. Die tätigkeitsbezogenen Kriterien (Anforderungen, Belastungen, Verantwortung usw.) werden in Lohnsystemen für die Bemessung des Grundlohns berücksichtigt, während die personbezogenen Kriterien die zusätzlichen, individuellen Lohnbestandteile repräsentieren (Leistungsanteile, Erfahrungsanteile usw.).

WICHTIG

Sämtlichen Einflussfaktoren ist gemeinsam, dass sie in letzter Konsequenz nicht wissenschaftlich begründbar sind, sondern auf stillschweigendem oder formuliertem gesellschaftlichem Konsens beruhen.



Dass also Anforderungen und Belastungen als grundlegende Kriterien zur Feststellung des Wertes einer Arbeit benutzt werden, ist eine gesellschaftliche Norm, die sich letztlich nicht wissenschaftlich begründen lässt. Die Entscheidung, welche Anforderungen und Belastungen für die Lohnfindung gewählt werden, kann und soll hingegen durchaus nach fundierten arbeitswissenschaftlichen und methodischen Kriterien erfolgen.

Weitere Einflussfaktoren sind die jeweils aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt (Angebot und Nachfrage bezüglich der verschiedenen Berufsgruppen) sowie das allgemeine Lohnniveau der Branche.

1.3 Gesetzliche Anforderungen

Im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis kann der Lohn nach Gutdünken vereinbart werden, solange Vorgaben durch Gesamtarbeitsverträge wie beispielsweise Mindestlöhne eingehalten werden. Außerdem gilt gemäß Bundesverfassung (Art. 8 Abs. 3) das Lohngleichheitsgebot und in der Folge das Diskriminierungsverbot gemäß Gleichstellungsgesetz (GIG): Arbeitnehmende dürfen aufgrund ihres Geschlechts weder direkt noch indirekt diskriminiert werden. Dies beeinflusst die Entlohnung insofern, als nicht nur gleiche, sondern auch gleichwertige Tätigkeiten gleich entlohnt werden müssen.

Die Gleichwertigkeit bezieht sich insbesondere auf den Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit, der durch die Anforderungen und Belastungen repräsentiert wird. Geschlechtsspezifische Anforderungsmerkmale, d. h. Merkmale, die vom einen oder anderen Geschlecht leichter oder häufiger erfüllt werden, müssen in ausgeglichener Anzahl Berücksichtigung finden. Das Lohngleichheitsgebot bezieht sich allerdings nur auf die innerbetrieblichen Lohnrelationen. Zahlt der Arbeitgeber für die gleiche Tätigkeit weniger als ein anderer Arbeitgeber, gilt dies nicht als Diskriminierung.

Die Frage nach der «gerechten» Entlohnung lässt sich also nicht durch Marktvergleiche beantworten, sondern nur durch betriebsinterne Analysen der Anforderungen und Belastungen der verschiedenen Tätigkeiten. Gemäß juristischer Praxis sind aber bei im oben genannten Sinne gleichwertigen Tätigkeiten Lohnunterschiede aufgrund von Alter, Leistung, Erfahrung oder Ausbildung der Arbeitnehmer / innen zulässig.

1.4 Lohnkomponenten

In vielen, insbesondere kleinen Unternehmungen wird nicht in Bezug auf verschiedene Lohnkomponenten unterschieden. In solchen Fällen handelt es sich nicht um eigentliche Lohnsysteme, sondern die Löhne werden individuell vereinbart und orientieren sich in groben Zügen einerseits am Arbeitsmarkt, andererseits an den betriebsinternen Lohnrelationen.

PRAXISTIPP

In grösseren Unternehmungen und öffentlichen Verwaltungen sollte die Lohngestaltung systematisch, d.h. nach definierten Kriterien und für alle Beschäftigten nach dem gleichen Muster, erfolgen.



1.4.1 Grundlohn, Funktionenraster, Funktionsbewertung

Bemessung des Grundlohns

Als Bemessungsgrundlage für den Grundlohn dient sinnvollerweise der Schwierigkeitsgrad des Arbeitsplatzes, d.h. der Stelle. In der Regel wird aber nicht für jeden Arbeitsplatz ein unterschiedlicher Grundlohn festgelegt, sondern es wird ein so genanntes Funktionenraster erstellt, indem ähnliche Stellen zu Funktionen zusammengefasst und für die Bemessung des Grundlohnes gleich behandelt werden.

Das Funktionenraster

Die Gestaltung des Funktionenrasters hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für den Aufwand der Erarbeitung und der späteren Handhabung eines neuen Lohnsystems einerseits und für die erreichbare Lohngerechtigkeit anderseits: Ein grobmaschiges Funktionenraster zeichnet sich dadurch aus, dass die einzelnen Funktionen eine tendenziell grössere Anzahl ähnlicher Stellen repräsentieren, sodass im Verhältnis zur Anzahl verschiedener Stellen eher wenige Funktionen unterschieden werden. In einem feinmaschigen Funktionenraster hingegen wird stärker differenziert; bereits aufgrund geringerer Unterschiede bezüglich der Beschaffenheit der Stellen werden unterschiedliche Funktionen gebildet.

WICHTIG

Je grobmaschiger das Funktionenraster, desto einfacher die Handhabung des Lohnsystems, je feinmaschiger das Funktionenraster, desto besser werden die Anforderungen der Lohngerechtigkeit erfüllt.



Bezüglich der Gestaltung des Funktionenrasters gibt es einen grossen Ermessensspielraum, der auf der einen Seite durch das Kriterium der Gleichwertigkeit der einer Funktion zugeordneten Stellen eingegrenzt wird. Auf der anderen Seite ist es gerade in grösseren Unternehmungen nicht sinnvoll, ein allzu feinmaschiges Funktionenraster aufzubauen, weil das Lohnsystem dadurch unübersichtlich wird und bereits geringe Veränderungen der Stellencharakteristik zu Neubewertungen oder Neuzuordnungen führen können.

WICHTIG



Die Festlegung des Grundlohnes hat personenunabhängig zu erfolgen. So kann es durchaus vorkommen, dass ein/e Stelleninhaber/in über eine höherwertige Ausbildung verfügt, als es die Stelle erfordert und diese dann für den Grundlohn nicht berücksichtigt wird. Anderseits kann es Funktionen geben, die zum Beispiel typischerweise eine Fachhochschulausbildung voraussetzen. Diese wird für die Festlegung des Grundlohnes auch dann angerechnet, wenn der bzw. die Stelleninhaber/in nicht über einen solchen Abschluss verfügt, aber aufgrund spezifischer Erfahrungen die Stellenanforderungen trotzdem erfüllt.

Bei der Bewertung der Funktionen ist es nicht immer einfach, diese Trennung zwischen Stelle und Person vorzunehmen, gibt es doch gerade in kleineren Organisationen immer auch Stellen, die spezifisch auf die Qualifikationen der Person abgestimmt sind. Infofern besteht natürlich dennoch eine Wechselwirkung zwischen Person und Stelle.

Die Bestimmung des Grundlohnes erfolgt mittels Funktionsbewertung, auch Arbeits- oder Arbeitsplatzbewertung genannt. Mit Instrumenten der Funktionsbewertung können die Anforderungen und Belastungen der verschiedenen Funktionen ermittelt werden.

Funktions- bzw. Arbeits- oder Arbeitsplatzbewertung

Bei der summarischen Arbeitsbewertung wird die Wertigkeit einer Arbeitstätigkeit aufgrund vorher festzulegender Kriterien **gesamthaft** geschätzt.

PRAXISBEISPIEL



Intellectuelle Anforderungen etwa werden aufgrund der Ausbildungsvoraussetzungen oder die körperlichen Anforderungen insgesamt, d.h. ohne weitere Differenzierung, abgeschätzt. Die Tätigkeiten werden sodann den verschiedenen Lohngruppen zugeordnet.

Diese Art der Arbeitsbewertung ist durch die – einheitlichen oder unterschiedlichen – Wertvorstellungen der beurteilenden Instanzen besonders stark geprägt und kann arbeitswissenschaftlichen und methodischen Ansprüchen kaum gerecht werden.

Analytische Arbeitsbewertung

Die analytischen Bewertungsverfahren verwenden verschiedene zuvor definierte Kriterien bzw. Merkmale von Arbeitstätigkeiten (Anforderungen, Belastungen usw.), die mittels spezieller Skalen für jede zu bewertende Tätigkeit einzeln beurteilt werden. Die Durchführung solcher Verfahren ist aufwändiger. Sie werden in grösseren Unternehmen mit vielen unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen sowie in öffentlichen Verwaltungen angewendet. Dabei wird oft nur ein Teil der im Unternehmen vorhandenen Stellen detailliert analysiert, der Rest wird sodann den bewerteten Funktionen zugeordnet.

Analytische Arbeitsbewertung umfasst folgende Komponenten:

- Kriterien bzw. Merkmale (welche Aspekte der Arbeitstätigkeit werden analysiert und bewertet?)
- Operationalisierung der Merkmale, Skalenbildung und Punktierung (wie werden die Kriterien gemessen und bepunktet?)
- Gewichtung der Kriterien bzw. Merkmale (welchen Einfluss auf das Gesamtergebnis sollen die verschiedenen Merkmale haben?)
- Auswahl der zu bewertenden Arbeitstätigkeiten (Funktionen) (wie stark sollen die Unterschiede zwischen den verschiedenen Tätigkeiten lohnrelevant sein?)
- Erfassung und Einstufung der Arbeitstätigkeiten in Bezug auf die Kriterien bzw. Merkmale
- Berechnung des Arbeitswertes durch Addition der Merkmalspunktewerte

WICHTIG

In Bezug auf die Gleichstellungsproblematik sind analytische Verfahren den summarischen überlegen; Diskriminierungsfreiheit ist durch die Anwendung analytischer Verfahren allerdings nicht a priori gewährleistet, sondern wird erst durch sorgfältige fachgerechte Anwendung sichergestellt.



Als Beispiel sei im Folgenden das Bewertungsinstrument Abakaba (Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch) dargestellt, das Mitte der 90er Jahre im Auftrag des Eidgenössischen Gleichstellungsbüros von den Arbeits- und Organisationspsychologen Christof Baitsch und Christian P. Katz entwickelt wurde und die methodischen und arbeitswissenschaftlichen Anforderungen bestmöglich berücksichtigt (www.katzundbaitisch.ch).

Gemäss einer in Deutschland durchgeföhrten Studie ist Abakaba zurzeit das einzige Bewertungsverfahren im deutschsprachigen Raum, das die EU-Richtlinien für Arbeitsbewertung erfüllt. Abakaba erfasst die intellektuellen, psychosozialen und physischen Aspekte sowie die (Führungs-)Verantwortung einer Arbeitstätigkeit direkt vergleichbar und methodisch korrekt. Merkmalsüberschneidungen (Konfundierungen) werden vermieden; Merkmale, die für männer- oder frauendominierte Tätigkeiten typisch sind, sind in ausgewogener Zahl vertreten; die Messung der Merkmale erfolgt über präzise operationalisierte, klar definierte Skalen mit nur wenigen Stufen. Die für die Analyse und Bewertung benötigten Daten werden mittels eines differenzierten Fragebogens erhoben, der von den Stelleninhaber/innen selbst (vorzugsweise unter Anleitung einer in Abakaba geschulten Person) und in Diskussion mit den Vorgesetzten bearbeitet wird, in der Regel durch eine externe Fachperson überprüft und anschliessend einer auftraggeberseitig konstituierten Bewertungskommission als Grundlage für die Einstufung dient.

Die direkte Erfragung der relevanten Merkmale erübriggt zeitaufwändige und wenig objektive Diskussionen und Interpretationen in der Bewertungskommission, deren hauptsächliche Aufgabe die Sicherstellung eines einheitlichen Beurteilungsmassstabes darstellt. Ausserdem ermöglicht die schriftliche Befragung eine Vergrösserung der Datenbasis ohne grossen Mehraufwand für die beurteilenden Instanzen, indem pro Berufsgruppe mehrere Stelleninhaber/innen befragt werden können, was die Repräsentativität der Daten erheblich verbessert. Abakaba kann aber selbstverständlich auch gleichsam expertokratisch angewendet werden, indem eine kleine Projektgruppe mit fundierten Kenntnissen über die zu bewertenden Tätigkeiten die Bewertungen vornimmt.

Die zur Anwendung gelangenden Punktewerte sind systemseitig vorgegeben. Die vier erwähnten Merkmalsbereiche werden ungewichtet analysiert, d.h., in jedem Bereich kann die gleiche Maximalpunktzahl erreicht werden. Die zur praxisgerechten Lohnfindung unumgängliche, aber letztlich nicht arbeitswissenschaftlich, sondern personalpolitisch begründbare unterschiedliche Gewichtung der vier Merkmalsbereiche wird erst in einem separaten, völlig unabhängigen Schritt vorgenommen. Konzept und Aufbau des Systems fördern die Sachbezogenheit des Beurteilungsprozesses und sichern Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse.

1.4.2 Einreihungsplan, Lohnklassen, Lohnbänder

Die Resultate der Funktionsbewertung dienen als Grundlage für die Berechnung der Grundlöhne. Der so genannte Einreihungsplan gibt Auskunft über die Grund- und Maximallöhne der verschiedenen Funktionen.

PRAXISBEISPIEL

Einige Funktionen aus dem Einreihungsplan der Gemeindeverwaltung A (fiktiv):



Funktion	Punkte gemäss Funktionsbewertung	Lohnklasse	Grundlohn (Minimum)	Maximum
Handwerklicher Facharbeiter	207	6	51 099	71 539
Sekretär/in 1	225	6	51 099	71 539
Sekretär/in 2	253	7	55 524	77 733
Elektromonteur/in	293	8	60 335	84 469
Leiter/in Sekretariat	320	9	65 576	91 807
Projektleiter/in	462	12	84 313	118 038
Leiter/in Sicherheitsdienst	608	16	117 941	165 117

In Bezug auf das aufgeführte Beispiel sind folgende Anmerkungen wichtig: Die Umrechnung der Funktionsbewertungspunkte in die Lohnklassen wird unternehmensspezifisch festgelegt, ebenso die so genannte Lohnkurve, d. h. die Umrechnung der Lohnklassen in die Lohnbänder sowie die prozentuale Differenz zwischen den Minima und den Maxima (hier 40 %).

Diese Gestaltungsspielräume werden aus dem nächsten Beispiel ersichtlich, wo die gleichen (oder ähnlichen Funktionen) mittels der Funktionsbewertung gleich (oder ähnlich) bewertet, aber gemäss anderen Formeln in die Lohnbänder umgerechnet wurden. In diesem Lohnsystem wurde auf Lohnklassen verzichtet, d. h., die Grundlöhne leiten sich direkt aus den Punktzahlen ab. Offensichtlich ist das Lohnniveau der Gemeindeverwaltung B generell höher als im Beispiel A, auch die Lohnkurve verläuft steiler, die Differenz zwischen tiefstem und höchstem Lohn (Lohnspanne) ist also grösser, ebenso die Lohnbandbreiten (Differenz zwischen Minima und Maxima, hier 50 %).