

## **173. Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium**

### **ABAKABA: Diskriminierungsfreiheit und Lohngerechtigkeit durch analytische Funktionsbewertung. Theorie und Praxis**

Roland Zürcher, Betriebsökonom FH  
13. Juni 2023



[www.abakaba.ch](http://www.abakaba.ch)

1

## **Inhalt**

- **Über Abakaba**
- **Funktionsbewertung mit Abakaba**
- **Lohnsystem**
- **Analyse der Lohngerechtigkeit**

The ABAKABA logo, consisting of the word 'ABAKABA' in a bold, blue, sans-serif font.

2

# Über Abakaba

3



**Dr. Christian P. Katz**  
Arbeits- und Organisationspsychologe  
Inhaber Abakaba AG



**Prof. Dr. Christof Baitzsch**  
Arbeits- und Organisationspsychologe  
Wissenschaftlicher Konsulent

Abakaba › [Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitzsch](#)

**ABAKABA**

4



**Dr. Miriam Nido**  
Arbeits- und Organisationspsychologin  
Beraterin



**Roland Zürcher**  
Betriebsökonom FH  
Berater

**ABAKABA**

5

## Unsere Dienstleistungen

Funktionsbewertung mit Abakaba

Lohnsysteme

Personalbeurteilungen mit Abakaba.<sup>Person</sup>

Lohngleichheitsanalysen mit Abakaba.<sup>Check</sup>

**ABAKABA**

6

## Rückblick

**1994 / 1995:**

Entwicklung von Abakaba im Auftrag des Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann

**1996:**

Katz/Baitsch: Lohngleichheit für die Praxis

**1996-.....:**

Anwendung von Abakaba in verschiedensten Organisationen

**2006:**

Katz/Baitsch: Arbeit bewerten – Personal beurteilen. Lohnsysteme mit Abakaba

**ABAKABA**

7

## Bisher

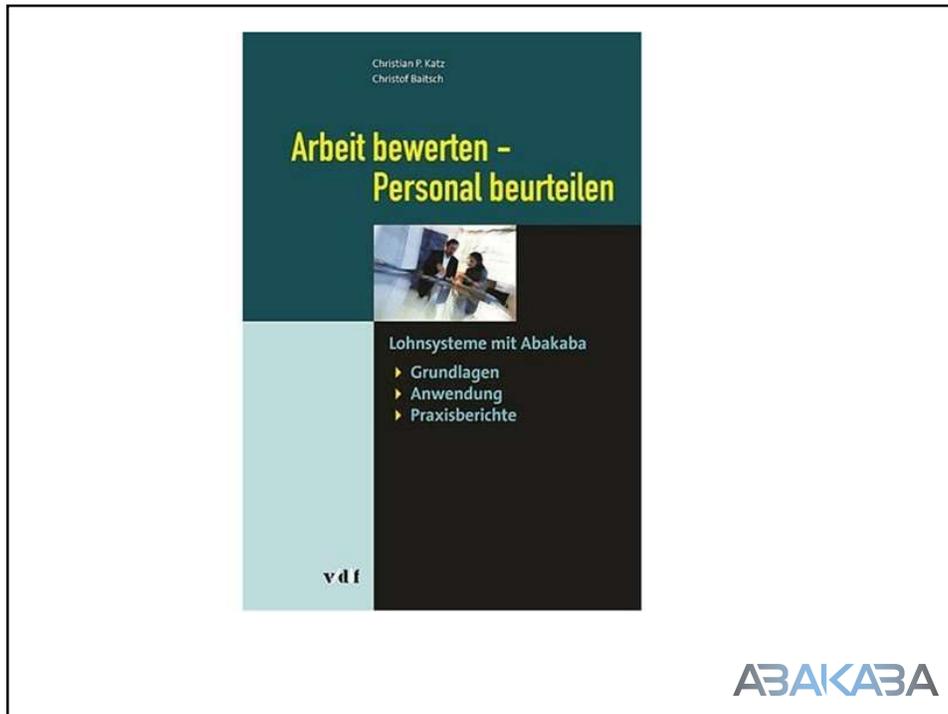
**Über 7000 Funktionsbewertungen**

**Über 100 Organisationen**

**Über 25 Jahre Erfahrung**

**ABAKABA**

8



9

**EU-Richtlinien für Arbeitsbewertung**

**EG-Vertrag Art. 141**  
**Grundsatz der Entgeltgleichheit**

**Richtlinie 75/117/EWG**  
**„Entgeltgleichheits-Richtlinie“**

**Richtlinie 97/80/EG**  
**„Beweislast-Richtlinie“**  
**Beweislast bei Diskriminierung aufgrund des Geschlechts**

**Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes**

**ABAKABA**

10

## **EU-Richtlinien für Arbeitsbewertung**

- Transparenz**
- Einheitliche Kriterien**
- Diskriminierungsfreiheit**

**ABAKABA**

11

**... übrigens:**

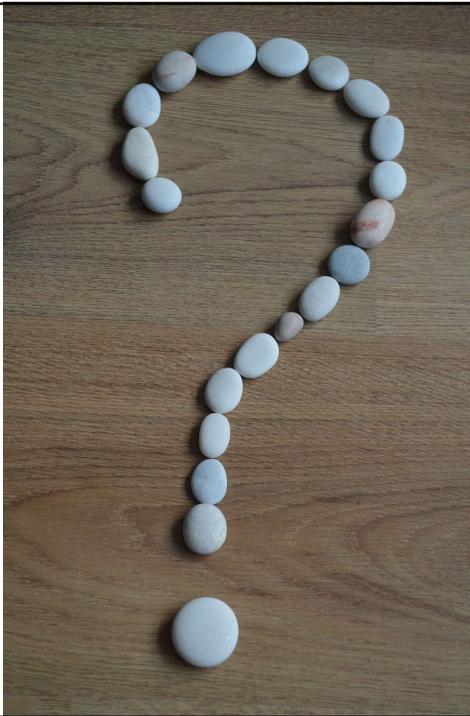
**Abakaba ist zur Zeit das einzige Funktionsbewertungsverfahren im deutschsprachigen Raum, das die geltenden EU-Rechtsnormen erfüllt**

*Es ist nicht nur methodisch überprüft, z.B. auf die Überschneidungsfreiheit der Kriterien, sondern auch in der Praxis erprobt" (Krell, Carl und Krehnke, 2001)*

**ABAKABA**

12

**Wie kreieren wir  
gerechte  
Lohnstrukturen  
?**



13

## **Lohngerechtigkeit**

**Bundesverfassung, Artikel 8, Absatz 3**

***„Mann und Frau haben Anspruch  
auf gleichen Lohn für gleichwertige  
Arbeit.“***

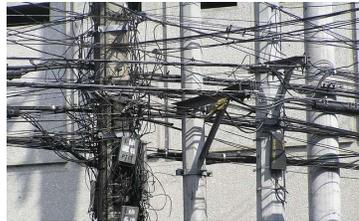
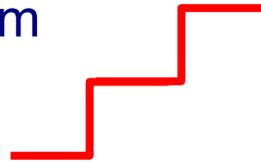
**ABAKABA**

14



Lohnsystem

Funktionsbewertung



15

**Funktionsbewertung**

16

## Was messen?

***“Anforderungen und Belastungen gelten in unserer Gesellschaft als grundlegende Kriterien zur Festlegung des Wertes einer Arbeit“.***

Instrumente zur Analyse von  
Lohndiskriminierung  
Schär Moser, Baillod, p.31



17

## Messung von Anforderungen und Belastungen

**Funktionsbewertung** = Arbeitsbewertung = Arbeitsplatzbewertung

**Analytische Funktionsbewertung** > < Summarische  
Funktionsbewertung

Analytische Funktionsbewertung ist die beste Basis  
für gerechte Löhne

Aber:

- Wie können wir den Wert von Arbeit messen?
- Wie können Äpfel und Birnen miteinander verglichen werden?

ABAKABA

18

## Methodische Herausforderungen

1. Wahl der Kriterien
2. Messung der Kriterien
3. Definition des Funktionsrasters und Bewertungsprozess
4. Gewichtung der Kriterien

АБАКАБА

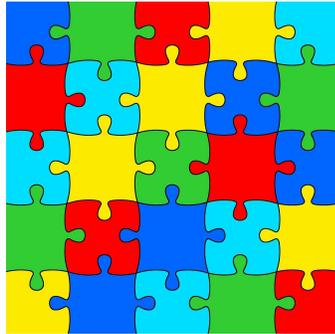
19



АБАКАБА

20

## Merkmalsauswahl



Überschneidungsfreiheit



Frauen- und männerbegünstigende Merkmale

ABAKABA

21

## Ein negatives Beispiel für Überschneidungen

- K1** Ausbildung und Erfahrung
- K2** Geistige Anforderungen
- K3** Verantwortung
- K4** Psychische Beanspruchung
- K5** Physische Anforderungen
- K6** Beanspruchung der Sinnesorgane

ABAKABA

22

## Abakaba

### Merkmalsbereiche:

- Intellektuelle Anforderungen und Belastungen
- Psycho-soziale Anforderungen und Belastungen
- Physische Anforderungen und Belastungen
- Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen und für Unternehmensstrategien

ABAKABA

23

## Abakaba Die Merkmale

### Intellektuelle Anforderungen und Belastungen

Anforderungen

- Fachliche Anforderungen und Verantwortung
  - Grundausbildungen
  - Zusatzausbildungen und Zusatzkenntnisse
  - Fachliche Erfahrung in der Praxis
- Planen und Organisieren

- Funktionsbedingte Störungen und Arbeitsunterbrechungen
- Monotonie

Belastungen

ABAKABA

24

## Abakaba Die Merkmale

### Psycho-soziale Anforderungen und Belastungen

Anforderungen

- Mündliche Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Einfühlungs- und Überzeugungsvermögen

#### • Psycho-soziale Belastungen

- Erschwerte Beeinflussbarkeit des zeitlichen Ablaufs
- Mitverfolgbarkeit der Tätigkeit für Aussenstehende
- Erschwerte Kontaktbedingungen
- Konfrontation mit Problemen und Leid
- Risiko für Fehler mit Auswirkungen auf menschliches Leben
- Belastende arbeitszeitliche Bedingungen

Belastungen

ABAKABA

25

## Abakaba Die Merkmale

### Physische Anforderungen und Belastungen

Anforderungen

- Körperkraft
- Bewegungspräzision

#### • Belastende Umgebungsbedingungen

- Unfallgefährdung
- Schädigende chemische Substanzen, Dämpfe, Staub
- Einseitige Körperhaltungen und Bewegungsabläufe, Bildschirmarbeit
- Stehende oder gehende Tätigkeit
- Lärm
- Kälte, Hitze, Arbeit im Freien, starke Temperaturschwankungen

Belastungen

ABAKABA

26

## **Abakaba Die Merkmale**

### **Verantwortung für Arbeitsergebnisse anderer Personen und für Unternehmensstrategien**

Anforderungen

- Linienführung, Teilführung, Gruppenführung
- Fachaufsicht, Projektleitung
- Strategische Verantwortung für die Erreichung von Unternehmenszielen
- Verantwortung für Erreichung von Lernzielen: Unterrichtsfunktion

**ABAKABA**

27

## **Messung der Merkmale**



**Keine Pseudoobjektivität durch überdifferenzierte Skalen**

**ABAKABA**

28

## Ein negatives Beispiel für Pseudoobjektivität

- 0,5 = Wenig Anforderungen
- 1,0 = Geringe Anforderungen
- 1,5 = Leichte Anforderungen
- 2,0 = Mittlere Anforderungen
- 2,5 = Erhöhte Anforderungen
- 3,0 = Erhebliche Anforderungen
- 3,5 = Erhebliche bis hohe Anforderungen
- 4,0 = Hohe Anforderungen
- 4,5 = Sehr hohe Anforderungen
- 5,0 = Äusserst hohe Anforderungen

ABAKABA

29

## Abakaba

### Grobe Skalen und Stufen:

Beispiel:

#### Mündliche Kommunikation

- Keine oder ausnahmsweise mündliche Kommunikation (0 Punkte)
- bis 1/3 der Arbeitszeit (20 Punkte)
- 1/3 bis 2/3 der Arbeitszeit (30 Punkte)
- mehr als 2/3 der Arbeitszeit (40 Punkte)

ABAKABA

30

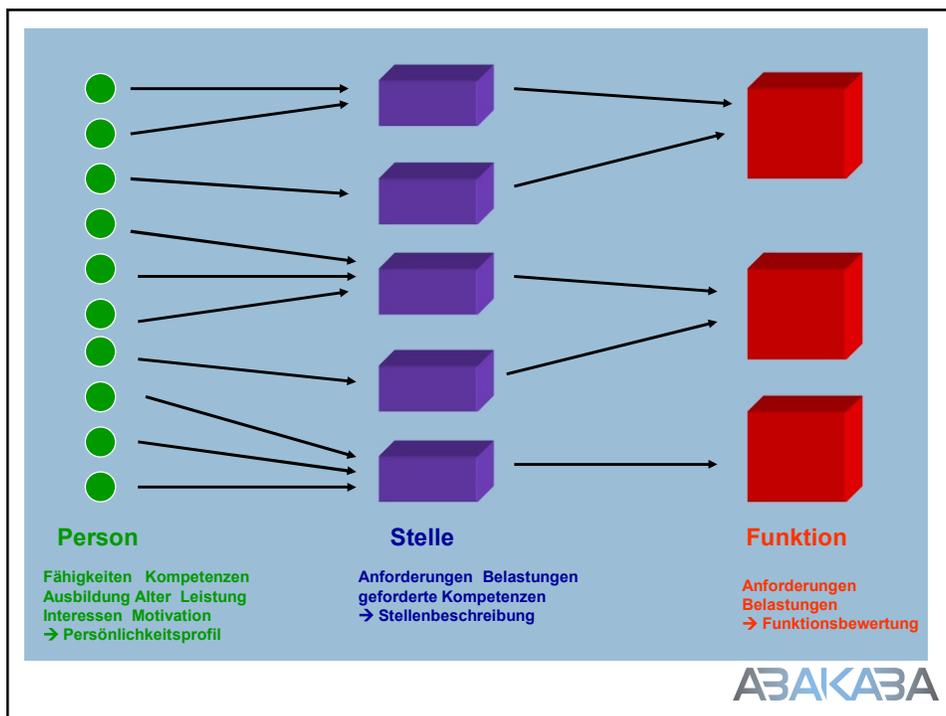
## Definition des Funktionsrasters und Bewertungsprozess



- durch
- Bewertungsgruppe
  - Vorgesetzte
  - (Funktionsinhaber/innen)

ABAKABA

31



32

## Bewertungsprozess



ABAKABA

33

## Gewichtung der Merkmalsbereiche



**Intransparenz durch innere, versteckte  
Gewichtung vermeiden**

ABAKABA

34

## Ein negatives Beispiel für innere Gewichtung

<b>A1</b> Ausbildungskennnisse	<b>180</b>	D1 Arbeitsvermögen	40
<b>A2</b> Zusatzkennnisse	<b>110</b>	D2 Geschicklichkeit	30
B1 Geistige Fähigkeiten	110	E1 Geistige Beanspruchung	60
B2 Ausdrucksfähigkeit	70	E2 Seelische Belastung	40
C1 Verantw.bewusstsein	100	E3 Körperliche Beanspr.	50
C2 Selbständigkeit	60	E4 Beanspr. der Sinnesorg.	40
C3 Durchsetzungsvermögen	40	<b>F1 Umgebungseinflüsse</b>	<b>40</b>
C4 Takt	30		

ABAKABA

35

## Abakaba

- Analyse der vier Merkmalsbereiche erfolgt ungewichtet
- Gewichtung erfolgt separat, transparent und beeinflussbar

	<u>Punktemaximum</u>
Intellektuell	300
Psychosozial	300
Physisch	300
Management-Verantwortung	300

ABAKABA

36

## Die Gewichtung (Beispiel)

Intellektuell: 65 % (statt 25 %)

Psycho-sozial : 10 % (statt 25 %)

Physisch: 5 % (statt 25 %)

Führungsverantwortung 20 % (statt 25 %)

Alle Funktionen innerhalb der Organisation werden in der gleichen Art gewichtet

ABAKABA

37

## Abakaba

## Die Auswertung

Ungewichtete und gewichtete ABAKABA-Punkte (Beispiel)

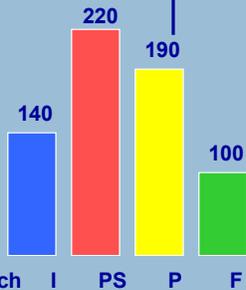
Gewichtungsfaktoren werden lohnpolitisch festgelegt und gelten für alle Funktionen gleich

	Ungewichtet	Gewichtungsfaktor	Gewichtet
Intellektuelle Merkmale	140	65 % (statt 25 %)	364
Psycho-soziale Merkmale	220	10 % (statt 25 %)	88
Physische Merkmale	190	5 % (statt 25 %)	38
Führungsverantwortung	100	20 % (statt 25 %)	80
		<b>Total:</b>	<b>570</b>

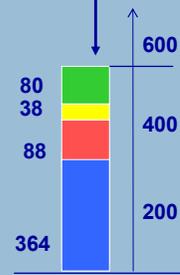
Funktion A

Ungewichtete  
Abakaba-  
Punkte

Merkmalsbereich I PS P F



gewichtete  
Abakaba-  
Punkte



ABAKABA

38

## Lohnsystem

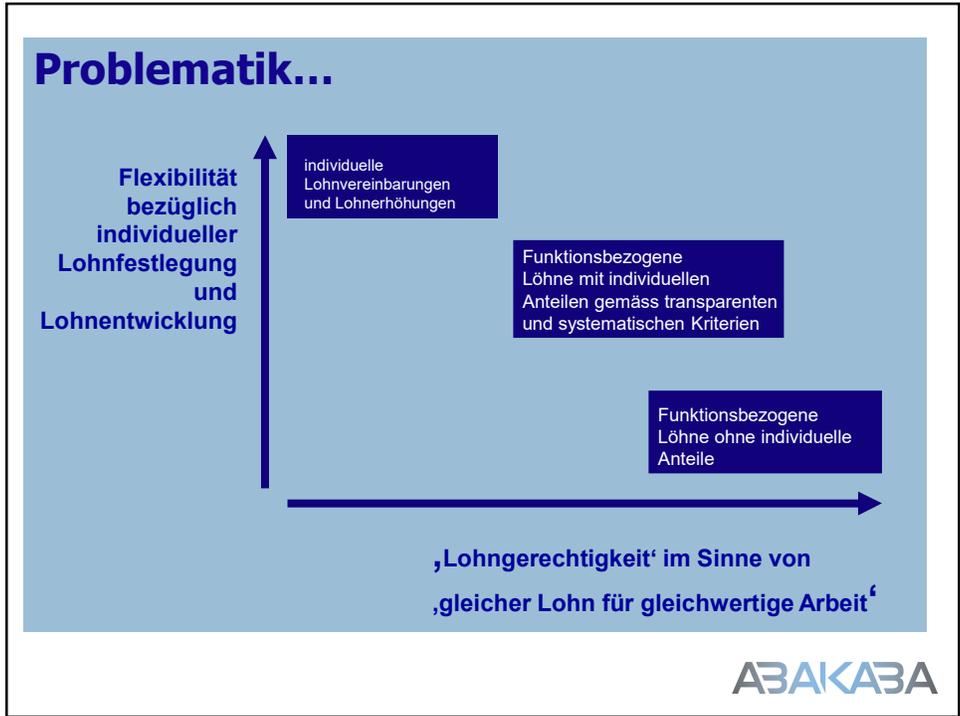
39

### Anforderungen an ein Lohnsystem

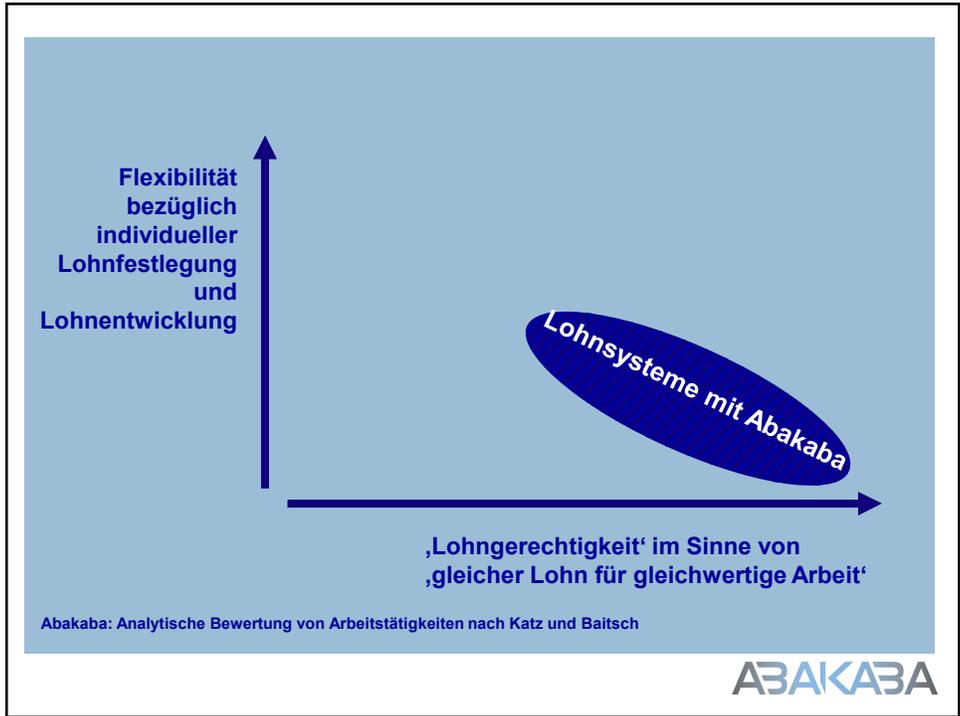
- systematisch !**
- praxistauglich !**
- entwicklungsfähig !**
- rechtskonform !**
- konsistent mit der Funktionsbewertung !**
- leistungsbezogen ?**

ABAKABA

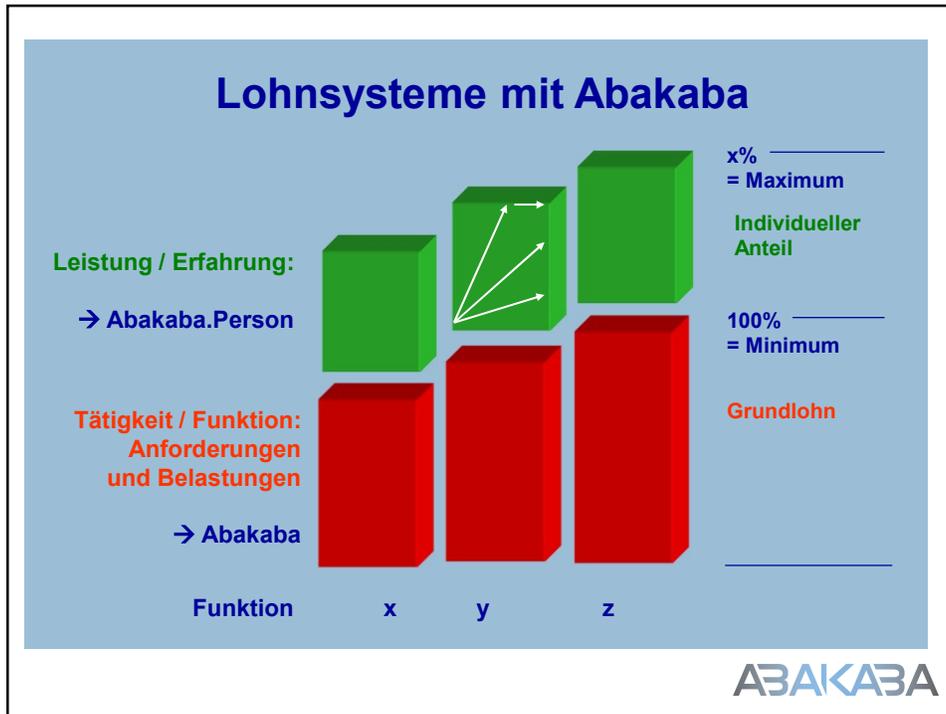
40



41



42



43

### Funktionsbewertung > < Arbeitsmarkt

„Lohngerechtigkeit“ im juristischen Sinne orientiert sich nicht am Markt, sondern an den organisationsinternen Lohnrelationen

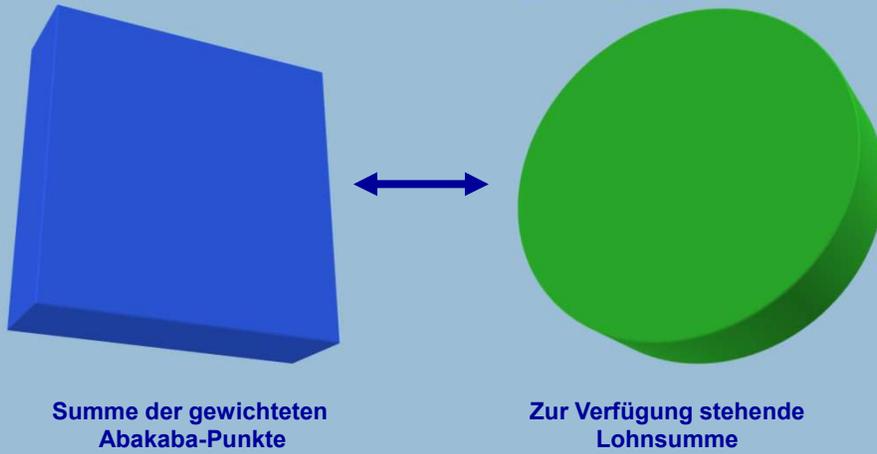
**Problemlösung: Befristete Arbeitsmarktzulagen für gleichwertige Funktionen, die am Markt unterschiedlich bezahlt werden**

**ABAKABA**

44

## Lohnfindung

1 Abakaba-Punkt = CHF 221.75 ?



ABAKABA

45

## Lohnfindung

### Lohnklassen-Raster (Beispiel)

Abakaba

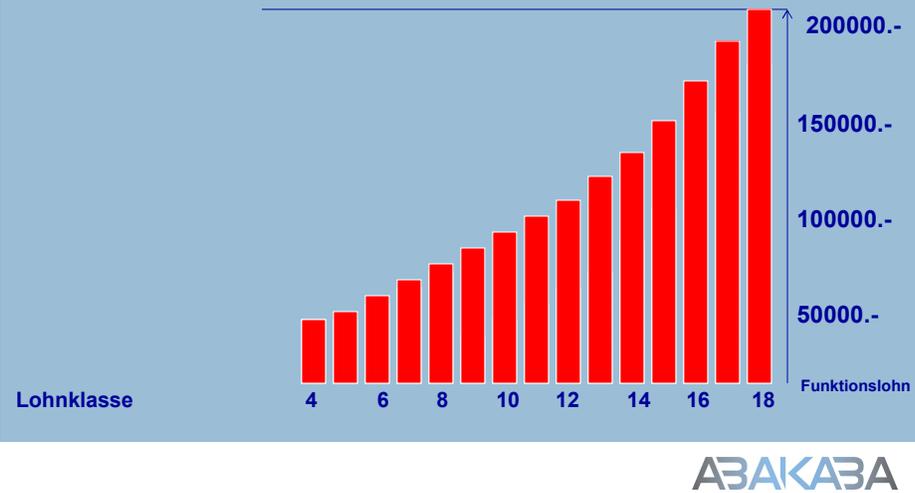
von	bis	Lohnklasse	Minimum	Maximum
	129	1	32867.-	46014.-
130	164	2	35971.-	50358.-
165	199	3	39241.-	54938.-
200	234	4	42724.-	59813.-
235	269	5	46460.-	65043.-
270	304	6	50492.-	70689.-
305	339	7	54864.-	76810.-
....		..	...	...

ABAKABA

46

## Lohnfindung

Lohnkurve: Verknüpfung von Lohnklassen und Funktionslöhnen (Beispiel)



ABAKABA

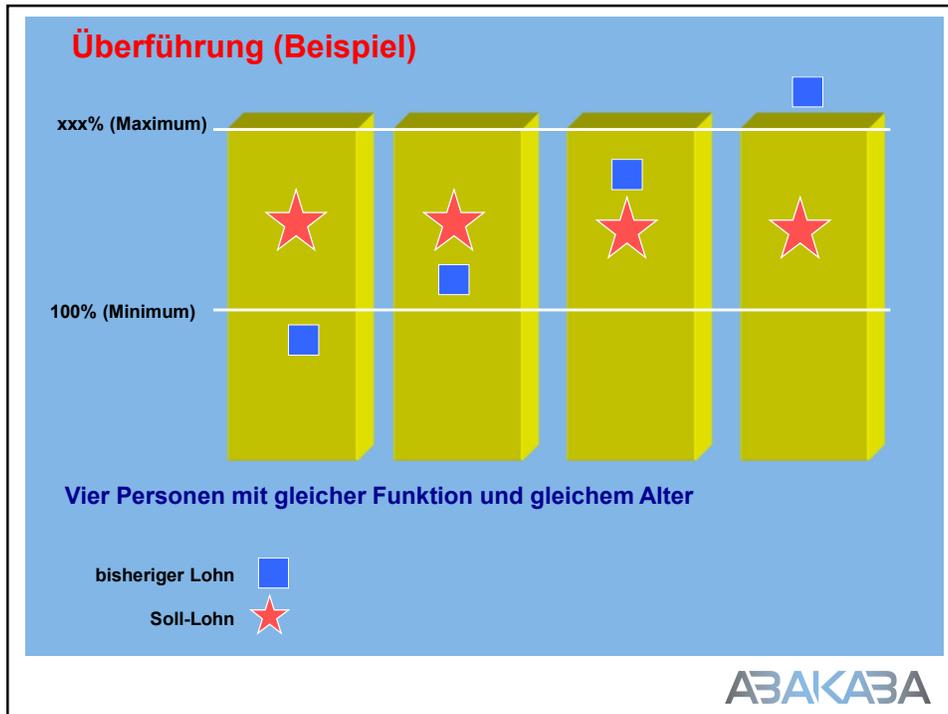
47

## Überführung der Funktionsbewertung ins Lohnsystem (Beispiel)

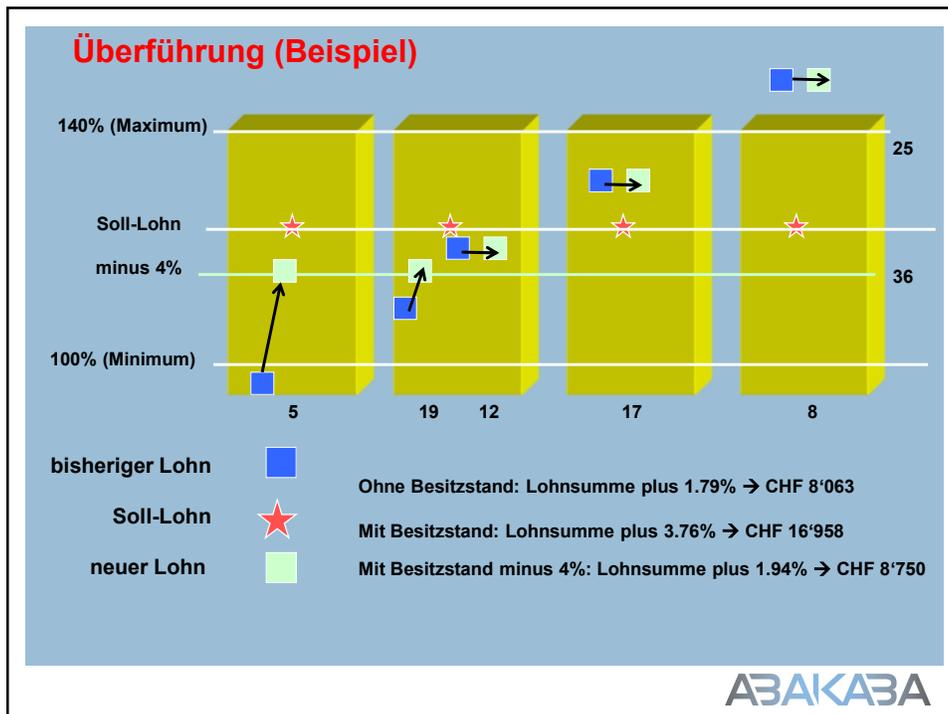
Klasse	Minimum	Maximum	Abakaba Punkte (von - bis)	
3	49'053	61354	430	449
4	49'053	62849	450	469
5	49'393	64678	470	489
6	50'783	66563	490	509
7	52'233	68613	510	529
8	53'880	70830	530	549
9	55'679	73214	550	569
10	57'643	75763	570	589
11	59'684	78479	590	609
12	61'906	81361	610	629
13	64'114	84409	630	649
14	66'519	87624	650	669
15	69'075	91005	670	689
16	71'782	94552	690	709
17	74'438	98543	710	729
18	77'536	102976	730	749
19	81'149	108074	750	769
20	85'691	114116	770	789
21	90'953	121043	790	809
22	97'159	128914	810	829
23	104'320	137725	830	849
24	112'466	147536	850	869
25	121'720	158455	870	889
26	132'082	170482	890	909
27	143'385	183450	910	929
28	155'519	197084	930	949
29	168'151	211051	950	969

ABAKABA

48



49



50

## Effekte: Ein Beispiel

### Stiftung Behinderten-Betriebe XYZ

Anzahl Frauen: 83

Anteil Frauen mit Lohnerhöhung in: 29%

Durchschnittliche Lohnerhöhung: 3.3%

Anzahl Männer: 27

Anteil Männer mit Lohnerhöhung in: 19%

Durchschnittliche Lohnerhöhung: 1.4%

ABAKABA

51

## Effekte: Ein Beispiel

### Gruppenleitung Wohnen / Werken / Beschäftigung

Abakaba-Punkte: I 155 / PS 220 / P 160 / F 80 (total gew. 587)

Anzahl Frauen: 11

Anzahl Männer: 1

Durchschnittliche Lohnerhöhung: 10%

### Gruppenleitung Werkstatt

Abakaba-Punkte: I 155 / PS 220 / P 155 / F 50 (total gew. 562)

Anzahl Frauen: 1

Anzahl Männer: 7

Durchschnittliche Lohnerhöhung: 1.3 %

ABAKABA

52

# Lohngleichheitsanalysen

**Gemäss  
modifiziertem  
Gleichstellungsgesetz (Frau und Mann)**

53

## Lohngleichheitsanalyse

- Gesetz in Kraft seit 1.7.2020 bis **30. Juni 2032**
- Verpflichtet Arbeitgeber ab 100 oder mehr Mitarbeitenden dazu, alle vier Jahre eine Lohngleichheitsanalyse durchzuführen und diese von einer unabhängigen Stelle überprüfen zu lassen.
- Belegschaft über Ergebnisse informieren
- Falls einmal OK, fällt Verpflichtung weg
- Keine Sanktionen

**ABAKABA**

54

## **Methode der Lohngleichheitsanalyse**

Die Lohngleichheitsanalyse ist nach einer wissenschaftlichen und rechtskonformen Methode durchzuführen.

Der Bund stellt allen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern ein kostenloses Standard-Analyse-Tool zur Verfügung (LOGIB).

Art. 13c GlG

**ABAKABA**

55

## **Abakaba.Check, Alternative Logib**

### **Warum?**

- **Teilen wir die in Fachkreisen vorgebrachte Kritik an Logib**
- **Wahlmöglichkeit bieten**

**ABAKABA**

56

## Abakaba.Check, Vorgehensweise

1. Funktionsbewertung
2. Allen Mitarbeitenden wird eine Funktion zugeordnet
3. Statistische Regressionsanalyse

ABAKABA

57

## Abakaba.<sup>Check</sup> gegenüber Logib

Variable	Logib	Abakaba
Ausbildung	höchste abgeschlossene Ausbildung	Erforderliches Ausbildungsniveau, um die Funktion auszuüben. Fliesst in die Funktionsbewertung ein
Erfahrung	Anzahl potenzielle Erwerbsjahre resultierend aus der höchsten abgeschlossenen Ausbildung	Anzahl potenzielle Erwerbsjahre resultierend aus der ausgeübten Funktion
Dienstjahre	Werden berücksichtigt	Werden nicht berücksichtigt
Funktionsbezogene Anforderungen und Belastungen (intellektuell, psychosozial, physisch)	Intellektuelle, psychosoziale und physische Aspekte fließen durch 1 einziges Merkmal (Betriebliches Kompetenzniveau) ohne weitere Differenzierung ein	Fließen differenziert in die Funktionsbewertung ein (23 Merkmale)

ABAKABA

58

## Abakaba.Check, Regressionsanalyse

- Ziel: die Höhe der Löhne mit verschiedenen Einflussgrößen (erklärende Variablen) zu begründen (Ausbildungsniveau, Erfahrungsjahre, Punkte aus der Funktionsbewertung)
- Auch das Geschlecht wird für die Analyse berücksichtigt, um den sogenannten Diskriminierungsfaktor zu berechnen.
- Liegt dieser signifikant über der vom Bund vorgegebenen Toleranzschwelle von 5% , wird eine Lohnungleichheit vermutet.

ABAKABA

59

## Regressionsanalyse

### Abakaba.Check

$$\begin{aligned} \log \text{Salaire} \\ = \beta_0 + \beta_1 * \text{Erfahrungsjahre} + \beta_2 * \text{Abakaba Punkte} + \beta_3 * \text{Geschlecht} \\ + u \end{aligned}$$

### Logib

$$\begin{aligned} \text{Log Salaire} \\ = \beta_0 + \beta_1 * \text{Bildungsniveau} + \beta_2 * \text{Berufserfahrung} + \beta_3 * \text{Berufserfahrung}^2 + \beta_4 * \\ \text{Dienstalter} + \beta_5 * \\ \text{Kompetenzniveau} + \beta_6 * \text{Berufliche Stellung} + \beta_7 * \text{Geschlecht} + u \end{aligned}$$

ABAKABA

60

## Referenzen - Deutschland

**B-A-S, Berlin**

**DiFa, Solingen**

**Hypothekbank Frankfurt AG**

**Rhein-Neckar-Verkehr GmbH, Mannheim**

**Volksbank Minden eG**

**ABAKABA**

61

## Bibliographie

### **Arbeit bewerten – Personal beurteilen**

Lohnsysteme mit Abakaba

Katz Ch., Baitsch Ch., 2006

### **Instrumente zur Analyse von Lohndiskriminierung**

Orientierungshilfe für die juristische Praxis

Schär Moser M., Baillod J., 2006

**ABAKABA**

62