

Bildungsabend der Personalverbände SBK, VPOD, VSAO

# **Leistungslohn / Lohngerechtigkeit Chancen und Gefahren**

Désirée Stocker, Arbeits- und Organisationspsychologin MSc  
Silvia Strub, Ökonomin lic. rer. pol

*Vorbereitet unter Mitwirkung von: Prof. Dr. em. Norbert K. Semmer,  
Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Bern*

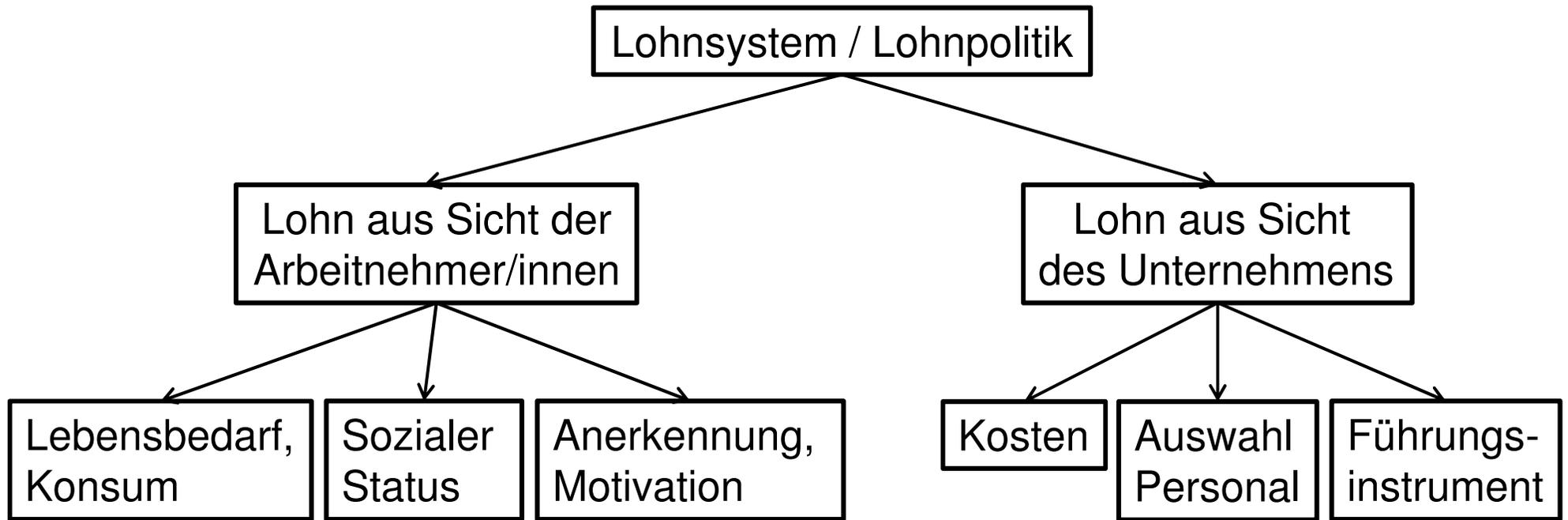
Sommer 2014

## Ablauf

- Funktionen von Lohn
- Lohn und seine Bestandteile
- LohnUNgerechtigkeit
- Leistungslohn

# Funktionen von Lohn

# Funktionen von Lohn



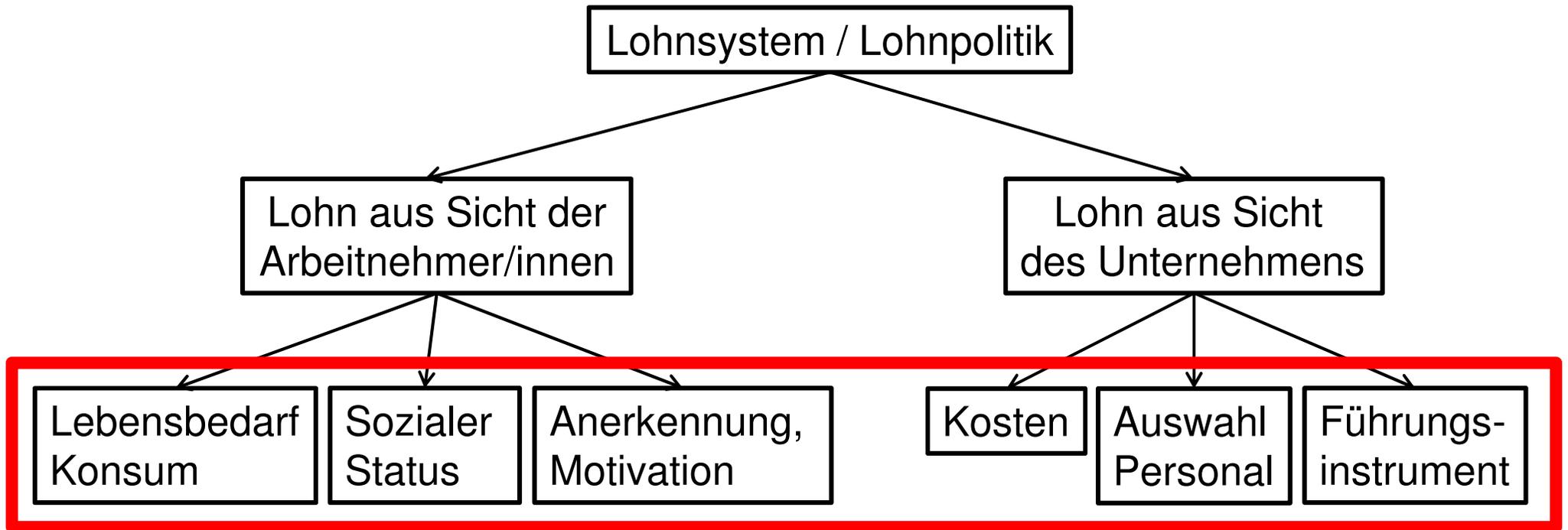
## «Gutes» Lohnsystem?

- «Der Lohn ist gerecht und wird als gerecht empfunden»
  - Wird oft als wichtigste Anforderung bezeichnet
  
- Prinzipien Gestaltung Lohnsysteme in unserer Gesellschaft:
  - V.a. Leistungsprinzip (Anforderungen, Belastungen, Verantwortung)
  - aber auch marktwirtschaftlich (Angebot und Nachfrage)

## Lohngerechtigkeit – absolute und relative Lohnhöhe

- **Absolute Lohnhöhe:** Festlegung Lohnsumme  
*Welcher Betrag kann/soll an die Mitarbeitenden verteilt werden?  
Was ist die „verdiente“ Höhe?*
- **Relative Lohnhöhe:** Verteilung der Lohnsumme, Verhältnis der einzelnen Löhne zueinander.
  - a) „objektive“ Lohngerechtigkeit:  
*Zusammenhang zwischen Aufgaben / Person und Lohn*
  - b) „subjektive“ Lohngerechtigkeit:  
*der Lohn wird von Mitarbeitenden als gerecht empfunden*

# Funktionen von Lohn



Absolute Lohnhöhe?

Relative Lohnhöhe?

# Lohn und seine Bestandteile

# Lohn und seine Bestandteile



Schär Moser, M., & Baillod, J. (2006).



## Lohnsystem in Berner GAV-Spitälern

Funktionslohn

Beispiel Funktionsbeschreibung:

■ Gehaltsklasse 15 «Pflegefachfrau, -mann I»

Krankenpflege in komplexen Pflegesituationen mit hoher Anforderung in allen Disziplinen. Pflegeausbildung HF.

AbsolventInnen FH, die sich auf diese Stellen bewerben, werden in diese GK eingereiht.

# Lohnsystem Kanton Bern

		Gehaltsklassen				
		1	2	3	...	30
Gehaltsstufen	Grundgehalt	3'542.75	3'590.40	3'640.10		11'547.20
	+1					
	+2					
	+3					
	...					
	+80					



# Lohnsystem in Berner GAV-Spitälern

## Funktionslohn pro Gehaltsklasse (GK)

Funktionslohn

Einstiegslohn (Grundgehalt) pro Gehaltsklasse											
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3'646	3'711	3'786	3'872	3'969	4'079	4'202	4'339	4'491	4'660	4'845	5'049

Einstiegslohn (Grundgehalt) pro Gehaltsklasse											
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
5'271	5'513	5'776	6'061	6'369	6'700	7'057	7'439	7'848	8'284	8'750	9'245

*Monatsgrundgehalt ohne 13. Monatsgehalt; ohne Sozialzulagen*

Personenanteil  
Funktionslohn

# Lohnsystem Kanton Bern

		Gehaltsklassen				
		1	2	3	...	30
Gehaltsstufen	Grundgehalt	3'542.75	3'590.40	3'646.40		11'547.20
	+1					
	+2					
	+3					
	...					
	+80					



## Lohnsystem in Berner GAV-Spitälern

80 Gehaltsstufen:

1 Gehaltsstufe = 0,75% des Grundgehalts



■ **Anfangsgehalt:** Festlegung der Gehaltsstufe anhand

bisheriger beruflicher Erfahrung / Praxisjahre (unter Berücksichtigung von z.B. Vorbildung, Erfahrung, Fähigkeiten etc.) sowie

anderer beruflicher oder nichtberuflicher Tätigkeiten (insbesondere Kindererziehung).

## Lohnsystem in Berner GAV-Spitälern

Ebenfalls via 80 Gehaltsstufen:



- **Differenzanteil** / «Marktzuschlag»: Höhere Einstufung in Gehaltsstufen in Bereichen mit Fachkräftemangel

## Lohnsystem in Berner GAV-Spitälern

### Beispiel Arbeitsvertrag:

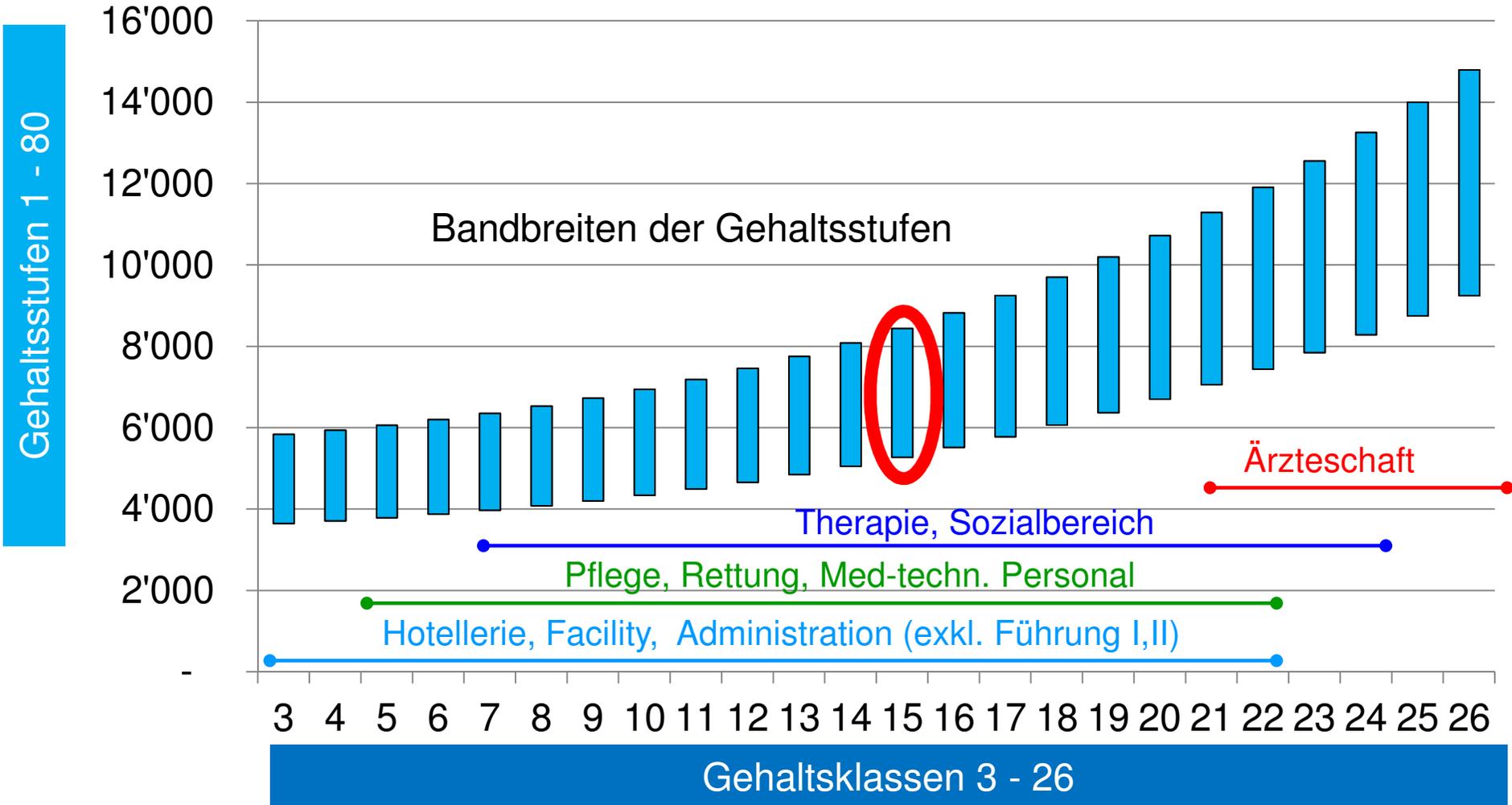
Zwischen Arbeitgeber: Spital XY

und Arbeitnehmerin: Q.P. geb. 03.03.1990

1. Vertragsdauer unbefristet
2. Funktion/Tätigkeit: Biomedizinische Analytikerin BMA HF
3. Beschäftigungsgrad: 100%
4. Besoldung: Gehaltsklasse/Stufe 15/09
5. etc.



# Lohnsystem in Berner GAV-Spitälern





Zulagen

## Lohnsystem in Berner GAV-Spitälern

### ■ Gehaltsentwicklung:



Gesamtsumme für Lohnmassnahmen wird verhandelt.

Verwendung für:

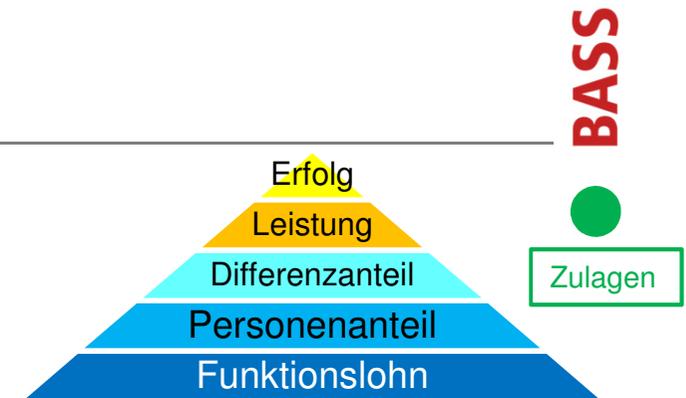
### ■ Teuerung

### ■ individuelle Lohnmassnahmen (höhere Gehaltsstufen), diese sind abhängig von

- Erfahrung und
- Leistung von MA

Leistungsbeurteilung erfolgt jährlich im Mitarbeitergespräch

## Lohnsystem in Berner GAV-Spitälern



■ Je nach **Jahresabschluss / Unternehmenserfolg:**

**Prämienausschüttung**

■ Variabler Lohnanteil, von Spital zu Spital unterschiedlich

## FMH-Studie Spitalärzte-Löhne in der Schweiz

### ■ Zusatzeinnahmen:

- Honorare (Leistungen wie z.B. Beratungen, Operationen, Konsilien an zusatzvers. stationären Patient/innen)
- Fondsbeteiligung (Fonds und Gewinnpools)
- Privatärztliche Tätigkeit (Leistungen als selbständig Erwerbende/r in privatärztl. Tätigkeit (TARMED) sowie Gutachten, vertrauensärztl. Tätigkeit

### ■ Oberärzt/innen vereinzelt, Leitende Ärzt/innen & Chefärzt/innen durchgängig an Zusatzeinnahmen beteiligt

### ■ Unterschiedliche Regelungen: Verteilung an alle als Basislohn, Leistungsvorgaben werden individuell ausbezahlt, Einkommensplafond, Einkommenspauschalen...

## Lohngerechtigkeit?

Annapura, eine wohlhabende Frau, will einen Gärtner anstellen. Die Arbeit kann leider nicht aufgeteilt werden. Drei arbeitslose Männer bewerben sich um den Job:

- Dinu ist mit Abstand der ärmste von allen dreien
- Bishanno ist der unglücklichste, da er erst kürzlich sein bescheidenes Vermögen verloren hat und sehr darunter leidet
- Rogini leidet unter einer chronischen Krankheit, die er stoisch erträgt. Mit dem Lohn könnte er die Krankheit behandeln lassen

Annapura möchte bei der Vergabe des Jobs Gerechtigkeit walten lassen. Wer erhält die Stelle?

Sen, A. (1999)

## Lohngerechtigkeit - Entscheidungsprinzipien

- Dinu ist mit Abstand der ärmste von allen dreien

*Prinzip der Einkommensgleichheit*

- Bishanno ist der unglücklichste, da er erst kürzlich sein bescheidenes Vermögen verloren hat und sehr darunter leidet

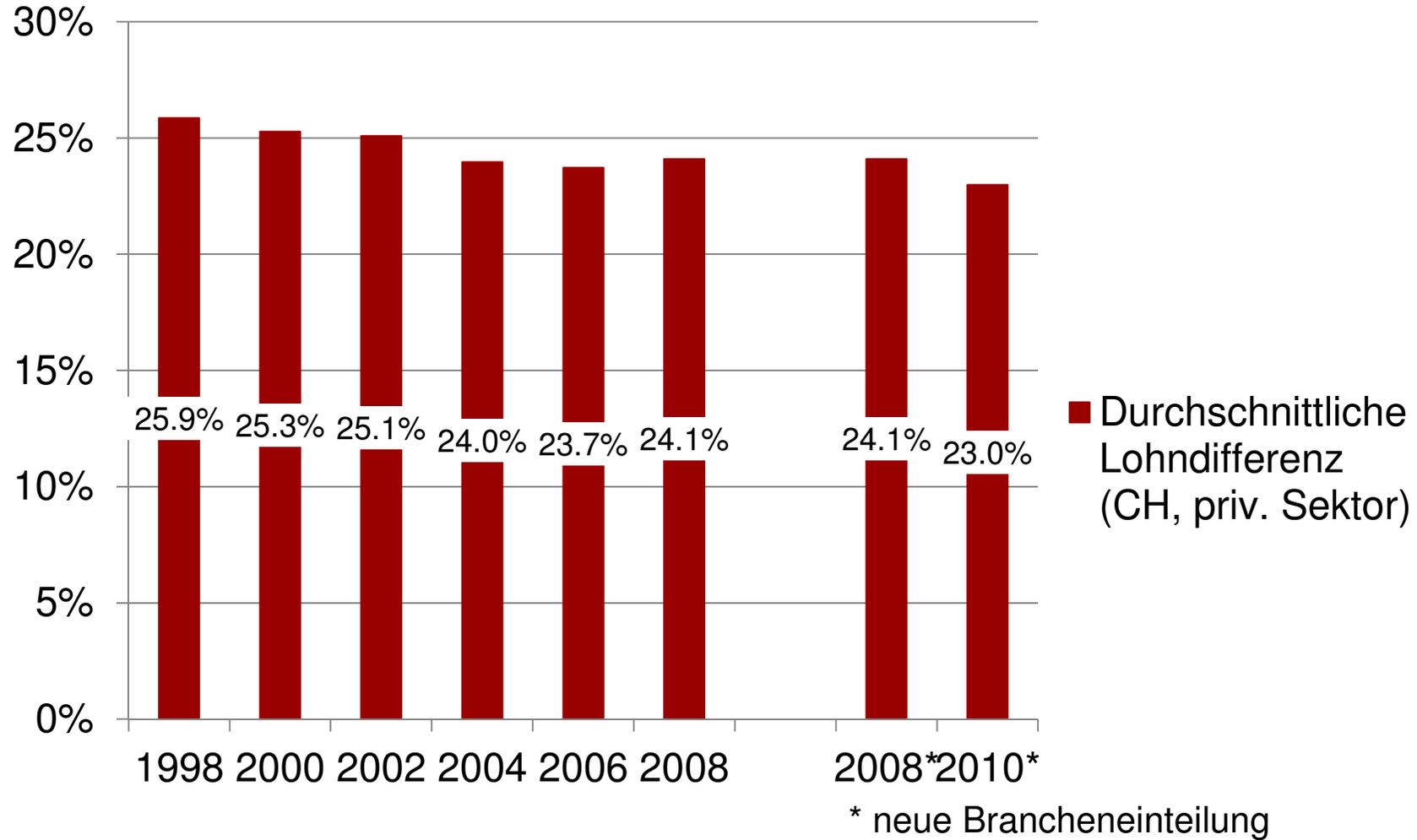
*Prinzip des maximalen Glücks*

- Rogini leidet unter einer chronischen Krankheit, die er stoisch erträgt. Mit dem Lohn könnte er die Krankheit behandeln lassen

*Prinzip der Vergrößerung des Handlungsspielraums*

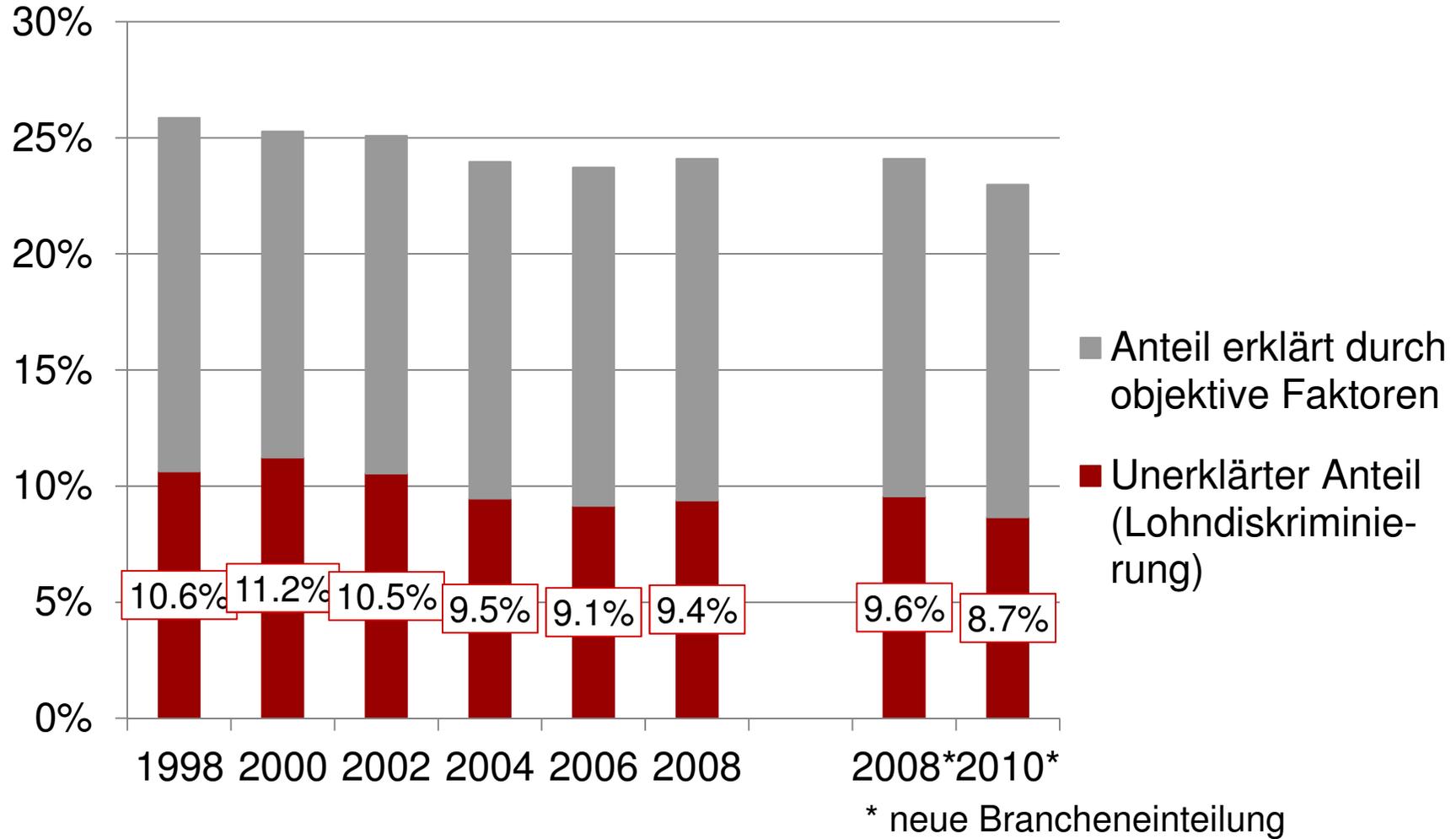
# Lohndiskriminierung

## So viel verdienen(t)en Frauen weniger



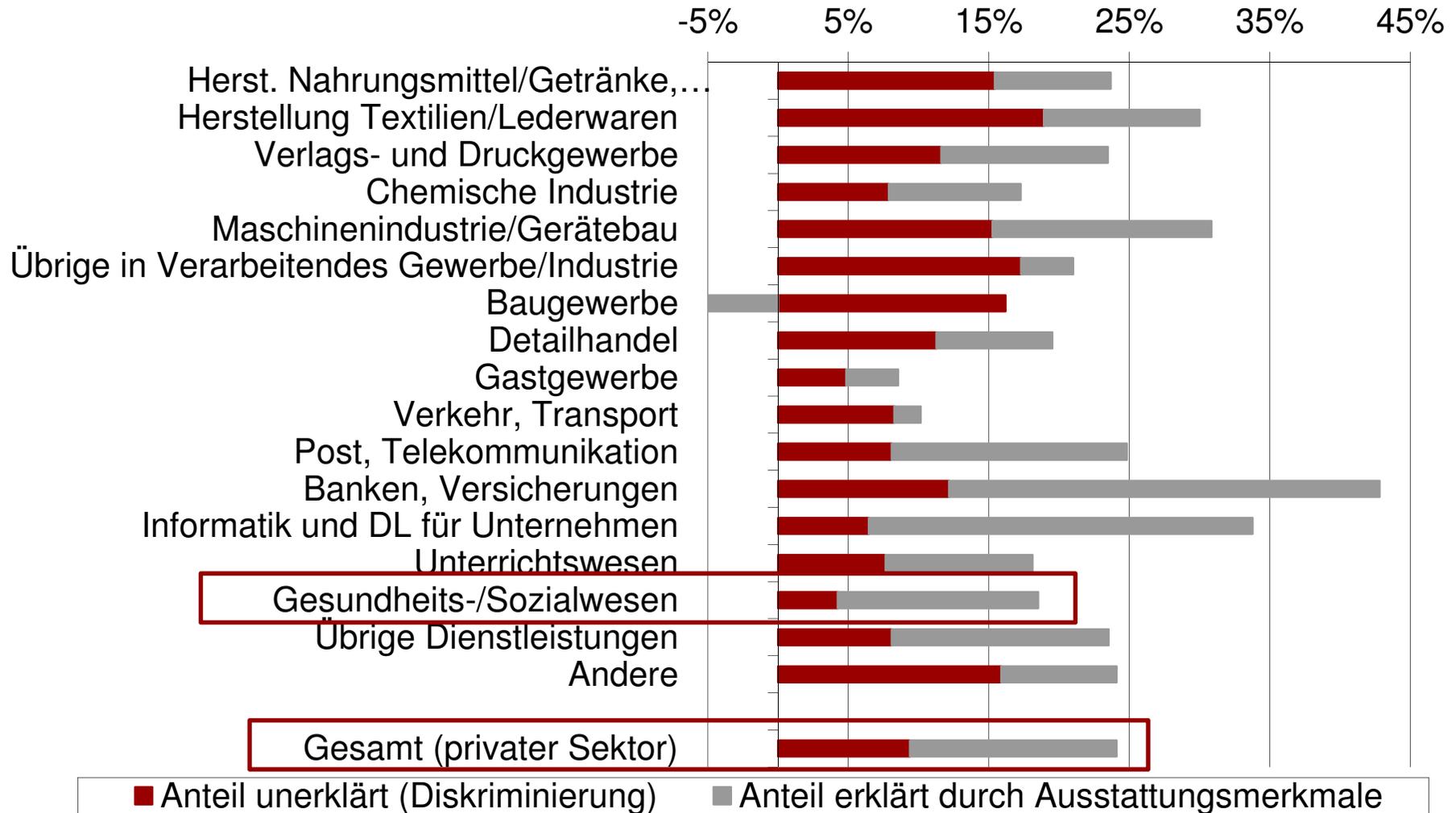
Quelle: Strub/Stocker (2010), \*Donzé (2013). Darstellung: BASS

## So viel verdienen(t)en Frauen weniger

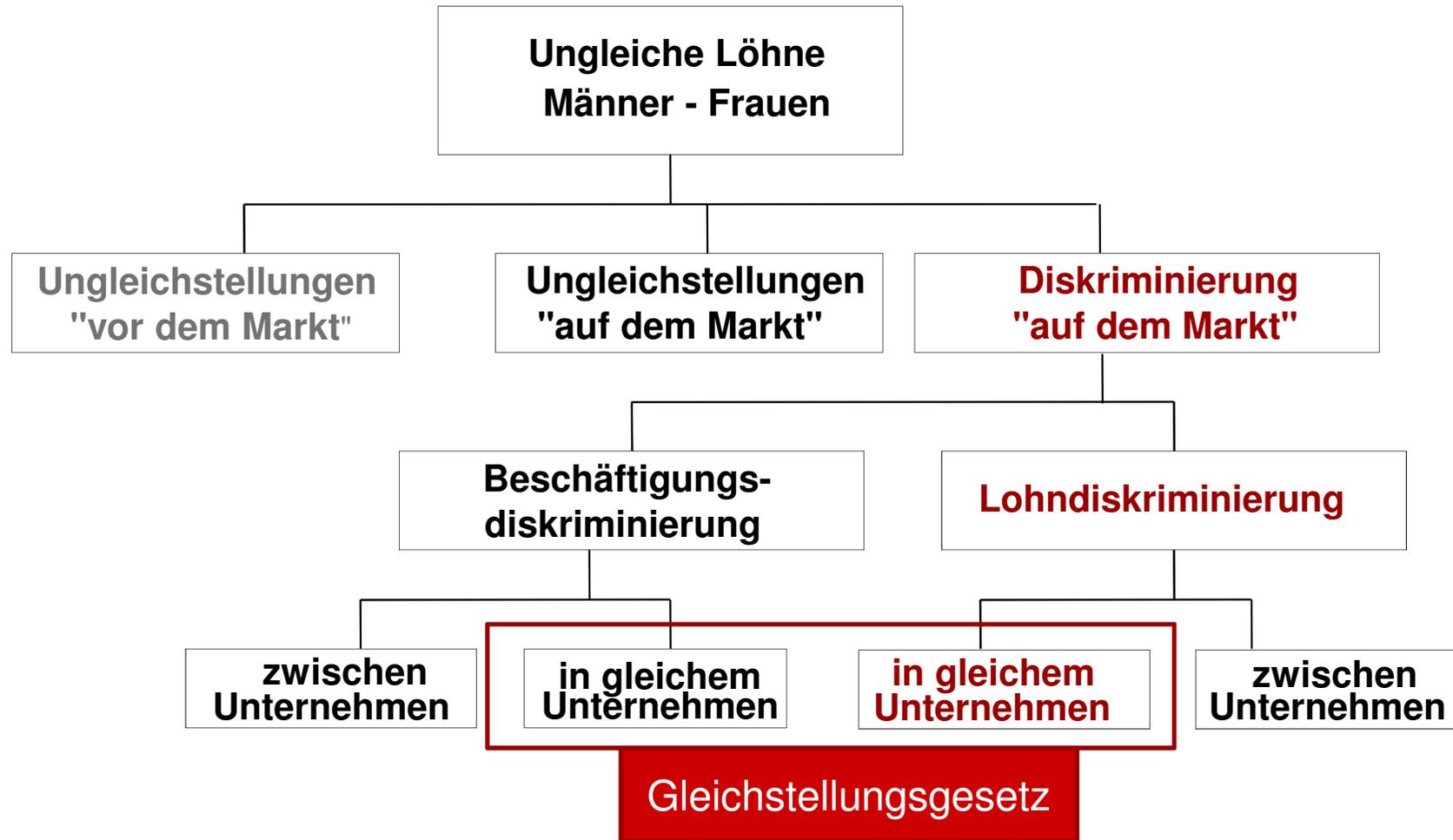


Quelle: Strub/Stocker (2010), \*Donzé (2013). Darstellung: BASS

## So viel verdienen Frauen weniger: CH 2008 nach Branchen



# Lohnungleichheit vs. (Lohn)diskriminierung Frau - Mann



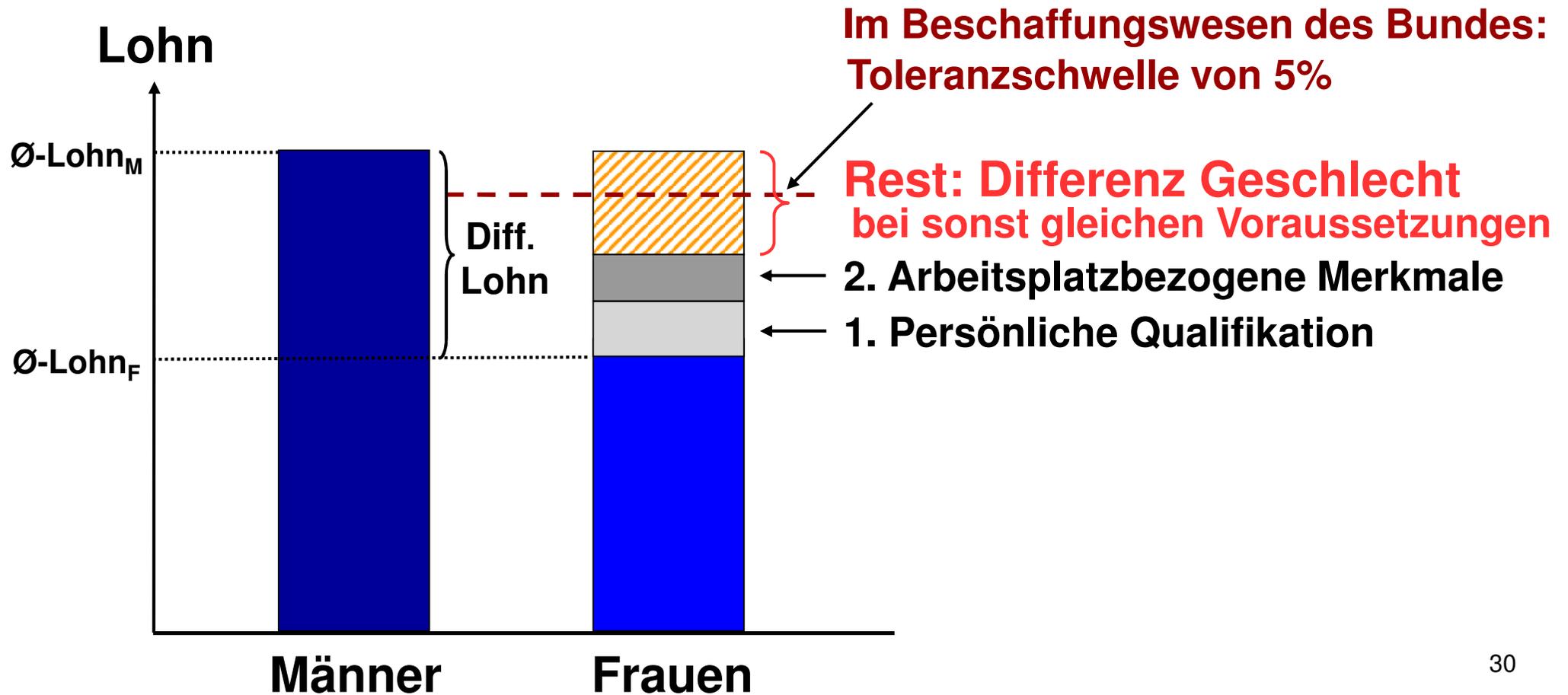
## Diskriminierung gemäss Gleichstellungsgesetz

- Beschäftigungsdiskriminierung = ungleiche Stelle bei gleichwertiger Qualifikation  
Bsp.: Diskr'g bei Anstellung, Beförderung, Weiterbildung
- **Lohndiskriminierung** = ungleicher Lohn für gleiche oder gleichwertige Arbeit
  - **Direkte Lohndiskriminierung**  
Bsp.: Frau verdient weniger als Kollege / weniger als Vorgänger
  - **Indirekte Lohndiskriminierung**  
Bsp.: Frauenberufe sind tiefer eingestuft (z.B. Pflegeberufe, Lehrkräfte); Teilzeitstellen sind lohnmässig benachteiligt (z.B. weniger Sozialleistungen)

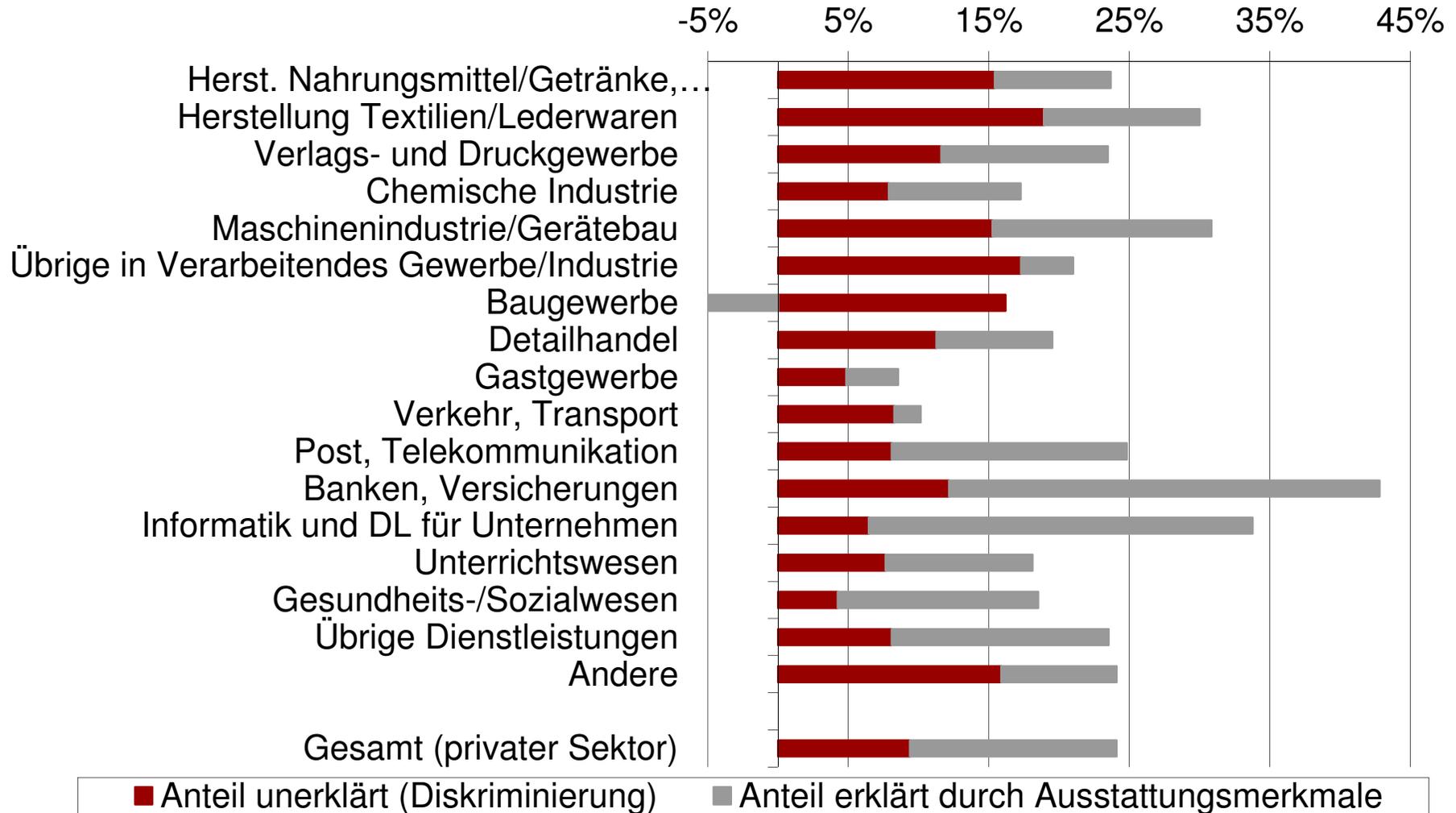
## Lohndiskriminierung in einem Unternehmen?

- Bsp. Gerichtsentscheide: [www.gleichstellungsgesetz.ch](http://www.gleichstellungsgesetz.ch)
- Instrumente zur Untersuchung von Lohngleichheit
  - Analytische Arbeitsbewertung (nur Funktionslohn)
  - Statistische Analyse: Logib (alle Lohnbestandteile)
- Beispiel: Wie funktioniert Logib?
  - Logib = Excel-Tool für Selbsttest Lohngleichheit in Unternehmen
  - [www.logib.ch](http://www.logib.ch)

## Logib – Was wird gemessen



# So viel verdienen Frauen weniger: CH 2008 nach Branchen



# Leistungslohn

## Leistungslohnsystem

- Massgeblicher Anteil des Lohnes ist gekoppelt an «Leistung»
- Häufigste Formen:
  - Kopplung an den Unternehmens- / Abteilungsgewinn
  - Kopplung an das Erreichen von vereinbarten Zielen

## Leistungslohnsystem

	<b>Kopplung an Gewinn</b>	<b>Ziel- vereinbarung</b>
<b>Vorteil</b>	Keine «subjektive» Bewertungs- komponente	Bei «smarten» Zielen: durch eigenes Handeln steuerbar
<b>Nachteil</b>	Oft nicht durch eigenes Handeln steuerbar	Stärker abhängig von «subjektiver» Bewertungs- komponente

## Zielsetzungstheorie

■ Wie sollen Ziele sein?

**S**pezifisch

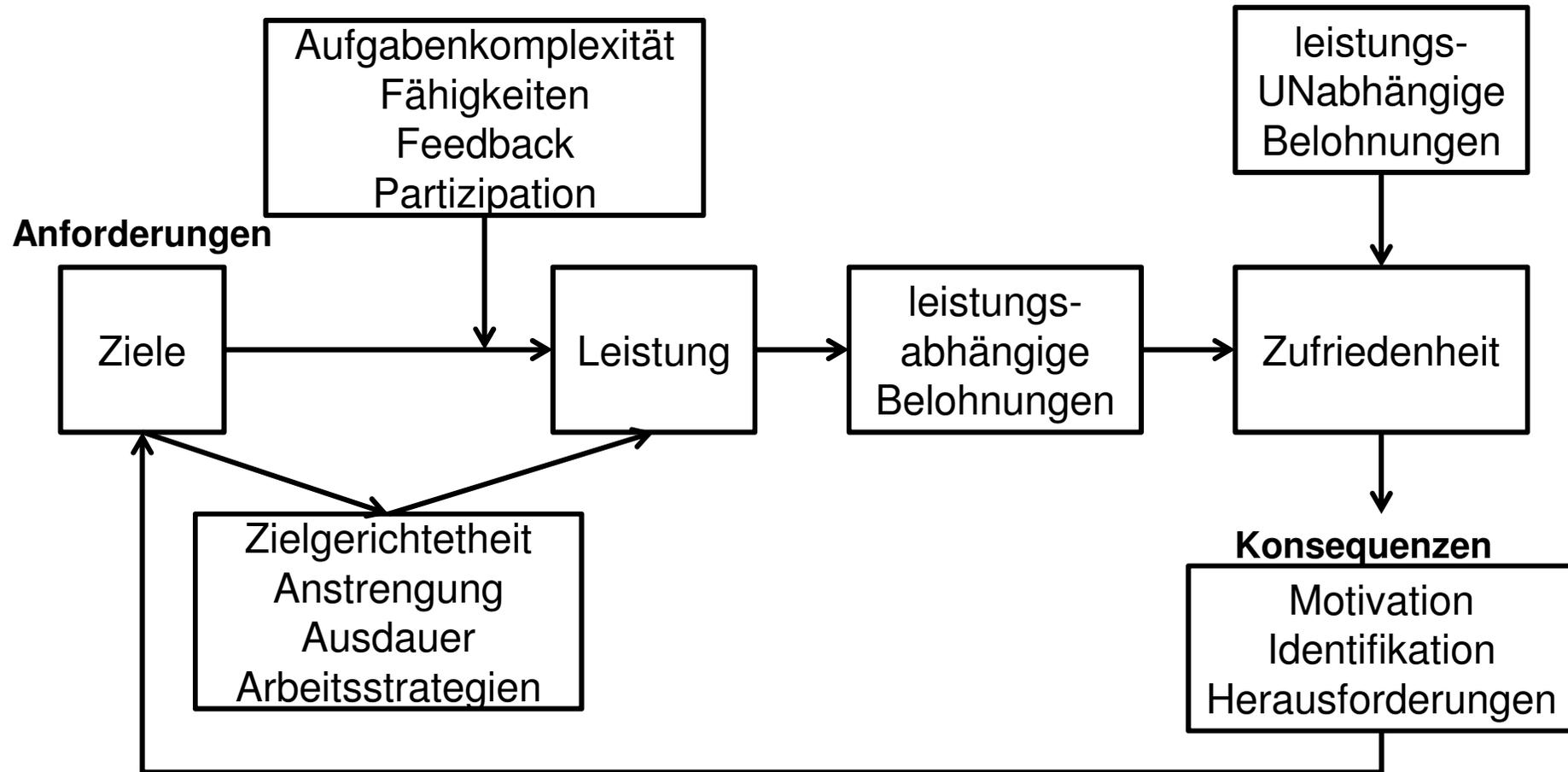
**M**essbar

**A**nspruchsvoll

**R**ealistisch

**T**erminiert

# Zielsetzungstheorie: Der «High Performance Cycle»



Latham, G. P., & Locke, E. A. (1990)

## Grundfunktionen der Leistungsbeurteilung

### Förderung der Person

bewirkt:

- Offene Kommunikation
- Offenlegung von Schwächen

Erfordert: Keine Angst vor Konsequenzen

### Betriebliche Entscheidungen

bewirkt:

- Impression Management
- Verdecken / Herunterspielen von Schwächen

- *Grundsätzliches Spannungsverhältnis der beiden Funktionen*
- *Trennung: Sinnvoll, aber oft nicht möglich*
- *Führungskräfte müssen das Dilemma je für sich lösen*

# Herausforderungen der Leistungsbeurteilung

## Multidimensionalität von Leistung

■ «Leistung» hat viele Komponenten:

- Arbeitsergebnis (Qualität, Quantität, Termineinhaltung, etc.)
- Arbeitshandeln (Kompetenz, Sorgfalt, Effizienz / Zielgerichtetheit, soziales Geschick, Eigeninitiative, etc.)

*Statistische Analysen zeigen: Diese Komponenten hängen oft nur mässig zusammen*

■ Trotzdem ist in vielen Fällen ein Gesamturteil nötig.

■ Wichtig: Messgrößen explizit machen und gewichten

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002).

## **Herausforderungen: Barrieren I**

### **Politische Hindernisse**

Präzision ist gar nicht so wichtig. Vielmehr:

- Motivierung des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin
- Selbstschutz der Beurteilenden

### **Subjektive Komponenten**

- Beurteilungstendenzen (Tendenz zur Mitte, Strenge, Milde)
- Personen- und Situationsspezifik (Sympathie, Selbstdarstellung)

Nach: Cascio, W. F. (1998).

## Barrieren I – Beispiel Verhinderung Subjektivität

### «Objektive Messgrössen»

- Einfach und unkompliziert
- Die Gefahr ist gross, dass man Indikatoren wählt, weil sie einfach zu messen sind – und nicht, weil sie gut sind

***Bsp. Messungen im Call Center: «...wir haben nur 4 Minuten pro Gespräch. Wir machen also ‚zack-zack‘ ... Es gibt aber Kunden, mit denen man diskutieren sollte oder denen man alles x-mal erklären muss ...»***

## Herausforderungen: Barrieren II

### Komplexität der Tätigkeit

- Vorgesetzte müssen Tätigkeit kennen und genügend Kontakt mit ihren Mitarbeitenden haben, um deren Arbeit gut beurteilen zu können – das erfordert Zeit!

***Bsp. Messungen im Call Center:*** «Meine TL sagt: „Schau das ist grün und das ist rot“ [Statistiken]. ...aber wie ich telefoniere weiss sie nicht... ok, sie hat 2-3 mal zugehört, und weiss schon, wie ich ungefähr arbeite, aber was ich dem Kunden erzähle, ist egal“.»

Grebner et al. (2003).

## Wirken Leistungslohnsysteme?

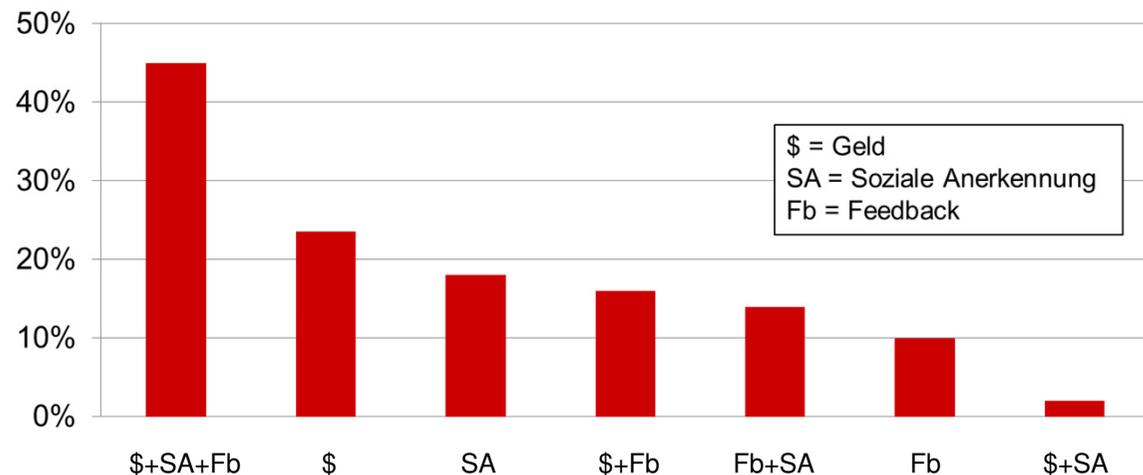
«Je nachdem»!!

- **«Grundsätzlich»:** Leistungslohn per Vorgesetzten-Beurteilung (Merit Pay) bringt wenig (Gerhardt et al., 2009)
- **«Je nach Leistungsart»:** (Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998)
  - Zusammenhang mit Quantität vorhanden (z.B. Anzahl gepflanzte Bäume, Anzahl codierte Inhalte etc.)
  - kein Zusammenhang mit Qualität nachgewiesen (z.B. Codierungsqualität, Anzahl korrekte Antworten, etc.)

## Wirken Leistungslohnsysteme?

- «Bei klarem Setting»: Leistungssteigerungen vorhanden, wenn Belohnung an **klar definiertes** und **systematisch beobachtetes** Verhalten geknüpft ist (nicht nur «allg. Leistungsbeurteilung»)

Kombination von **monetären Anreizen, sozialer Anerkennung** und **Feedback** wirkt am besten  
(Stajkovic, & Luthans, 2003)



## **ACHTUNG: «What you measure is what you get»**

- Bezahlung von Verkäuferinnen und Verkäufern nach Umsatz
  - Kundenpflege vernachlässigt (Nerdinger, 2003)
  
- Beteiligung von Automechanikern am Gewinn durch Reparaturen
  - Kunden werden zu unnötigen Reparaturen gedrängt (Kerr, 1991)

## **ACHTUNG: «What you measure is what you get»**

### **Versicherung beurteilt u.a. nach**

- Anzahl Beschwerden
- Anzahl Vorgänge, die innerhalb von zwei Tagen erledigt sind

### **Folge für den Umgang mit ev. überhöhten Rechnungen:**

- Nachfragen kostet Zeit – gefährdet die 2-Tages- Limite
- Ablehnen gibt Beschwerden

▶ *„Im Zweifel zahlen!“*

## Fazit Leistungslohn I

- «Mythos» Leistungslohn: Begrenzte Wirkung
  - Ungenaue Definition von Leistung («Entwicklungsaufwand»)
  - Barrieren für eine präzise Beurteilung
  - Zu viele „Stufen“: Vortäuschung einer Scheingenaugigkeit
  - Fehlende Mittel für die Umsetzung
  
- Ungewollte «Nebenwirkungen»
  - Falsche Anreize («what you measure is what you get»)
  - Senkt *intrinsische* Motivation

## Fazit Leistungslohn II

- Einführung Leistungslohnsystem oft wegen institutionellen Überlegungen («Trend» in Branche), weniger wegen Wirkungen (Chapman & Kelliher, 2011)
- Weniger «sensible» und kostengünstigere Möglichkeiten zur Leistungssteigerung: Feedback und Wertschätzung (Stajkovic & Luthans, 2003)

**VIELEN DANK für IHRE AUFMERKSAMKEIT!**

## Literaturangaben 1

- Chapman, J., & Kelliher, C. (2011). Reward Mix Conceptualisation and Determination: A Review of the Literature. In Antoni, C. H. et al. (Eds.). *Pay and Reward Systems in Organizations – Theoretical Approaches and Empirical Outcomes*. Pabst Science Publishers: Lengerich.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resource management* (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- EBG (2014, siehe Strub 2005)
- Gerhardt, B., Rynes, S. L., & Smithey Fulmer, I. (2009). Pay and performance. *The Academy of Management Annals*, 3, 251-315.
- Grebner, S. Semmer, N.K. Lo Faso, L. Gut, S., Kälin, W. & Elfering, A. (2003). Working conditions, well-being, and job-related attitudes among call centre Agents. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 341-365.
- Jenkins, G. D. Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Kerr, S. (1991). On the folly of rewarding A, while hoping for B. In R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.). (1991) *Motivation and work behavior* [5th ed., pp. 485-498]. New York: McGraw-Hill (Original 1975 *Academy of Management Journal*, 18, 769-783.)

## Literaturangaben 2

- Künzi Kilian, Silvia Strub und Désirée Stocker (2011): *Erhebung der Einkommensverhältnisse der berufstätigen Ärzteschaft* (Analyse der Medisuisse-Daten 2008 und Erhebung Spitalärzteschaft 2010). Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte (FMH)
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffe, N. J.: Prentice Hall.
- Nerdinger, F. W. (2003). *Motivation von Mitarbeitern*. Göttingen: Hogrefe
- Schär Moser, M., & Baillod, J. (2006). *Instrumente zur Analyse von Lohndiskriminierung*. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.).
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (S. 3-25). Chichester: Wiley
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155-194.

## Literaturangaben 3

- Stocker, D., Jacobshagen, N., Krings, R., Pfister, I. B., & Semmer, N. K. (2014). Appreciative leadership and employee well-being in everyday working life. *Zeitschrift für Personalforschung*, 28, 73-95.
- Strub (2004): Strub Silvia (2004): Überprüfung der Einhaltung von Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern bei Beschaffungen des Bundes – Bericht über die Pilotphase zur Umsetzung von Art. 8 Abs. 1 Bst. c des Bundesgesetzes über das öffentliche Beschaffungswesen, im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) und der Beschaffungskommission des Bundes (BKB), Bern
- Strub Silvia (2005): Methodisches Vorgehen zur Überprüfung der Lohngleichheit zwischen Frau und Mann im Beschaffungswesen des Bundes. Anleitung zur Durchführung der standardisierten Überprüfung. Im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG)  
*Wird aktualisiert durch EBG (2014), noch nicht publiziert*
- Strub Silvia und Désirée Stocker (2010): Analyse der Löhne von Frauen und Männern anhand der Lohnstrukturerhebung 2008 – Aktuelle Entwicklungen in der Privatwirtschaft und Situation im öffentlichen Sektor des Bundes, im Auftrag des Bundesamtes für Statistik (BFS), Neuchâtel und des Eidg. Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), Bern