

**Zeitschrift:** Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes  
**Herausgeber:** Schweizerischer Gewerkschaftsbund  
**Band:** 61 (1969)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Konstanten und Entwicklungstendenzen in der Lohnpolitik  
**Autor:** Müller, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-354390>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 01.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# GEWERKSCHAFTLICHE RUNDSCHAU

MONATSSCHRIFT DES SCHWEIZERISCHEN GEWERKSCHAFTSBUNDES  
ZWEIMONATLICHE BEILAGE: «BILDUNGSARBEIT»

HEFT 6 - JUNI 1969 - 61. JAHRGANG

---

## Konstanten und Entwicklungstendenzen in der Lohnpolitik\*

### I. Konstanten

In neuerer Zeit rücken die Probleme der Entlohnungsformen und -methoden vermehrt ins Zentrum der Diskussion um das personalpolitische Instrumentarium der Unternehmung. Während es aber bei dieser Diskussion meistens um die Erörterung mehr technischer Fragen geht, soll in diesem Artikel versucht werden, einige grundsätzliche Aspekte einer modernen Lohnpolitik aufzuzeigen.

#### 1. Die Funktionen des Lohnes

Der Lohn ist die *Vergütung für die Leistungen des Arbeitnehmers*.

Aus dem Gesichtswinkel der *Unternehmung* hat der Lohn vor allem zwei Funktionen zu erfüllen:

- Die Gewährleistung der *Beschaffung und Erhaltung* der erforderlichen Anzahl geeigneter Arbeitskräfte. In diesem Sinne kann der Lohn als *Preis* für den Produktionsfaktor «Arbeit» angesehen werden (Beschaffungsfunktion).
- Die Motivierung der Arbeitskräfte zu einem bestimmten Leistungsverhalten. Der Lohn wird als *Leistungsanreiz* eingesetzt (Führungsfunktion).

Diese Funktionen vermag der Lohn aber nur zu erfüllen, wenn er bestimmte Bedürfnisse der Arbeitnehmer befriedigt. Aus der Sicht des *Lohnempfängers* ergeben sich damit zwei weitere Funktionen:

- die *Sicherung der materiellen Existenz* des Arbeitnehmers und seiner Familie (Erwerbsfunktion);

\* Nachdruck mit Genehmigung der Redaktion vom COOP-Fachblatt für Unternehmungsführung.

- die *Befriedigung immaterieller Bedürfnisse* des Arbeitnehmers. Zu diesen gehören die Bedürfnisse nach Anerkennung, nach sozialem Status, nach Gerechtigkeit und nach Selbstbestätigung. Die Höhe und die Entwicklung des Lohnes (auch im Vergleich zum Lohne anderer) spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle (psychologische Funktion).

## 2. Lohnpolitische Minimalforderungen

Aus den vier Hauptfunktionen des Lohnes lassen sich nun einige Minimalforderungen ableiten, denen die Lohnpolitik genügen muss:

a) Der Lohn soll in jedem Fall zumindest *ausreichend* sein, das heisst, er muss ein gewisses *Existenzminimum* gewährleisten. Das Existenzminimum als absolute untere Lohngrenze wurde aber angesichts der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung und insbesondere durch die Arbeitsmarktentwicklung zu einem «*angemessenen Lebensstandard*» relativiert. Der Lohn soll damit den *berechtigten Konsumbedürfnissen* der Mitarbeiter entsprechen. Zur Bestimmung des angemessenen Lebensstandards stehen keine eindeutigen Kriterien zur Verfügung, meistens wird er durch Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhandlungen auf Grund der Entwicklung der Lebenshaltungskosten, des allgemeinen Lohn- und Preisniveaus, des sozialen Status der betreffenden Arbeiterschicht und auf Grund von Vergleichen zwischen Branchen und Gebieten festgelegt.

b) Der Lohn muss der Unternehmung gestatten, auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Zu diesem Zweck wird das Lohnniveau anderer Unternehmungen zur Beurteilung der eigenen Lohnsituation herangezogen.

c) Die Lohnzuteilung muss auch innerhalb der einzelnen Unternehmung *gerecht* erfolgen. Gleichartige und gleichwertige Arbeitsleistungen müssen gleich vergütet werden. Hier handelt es sich nicht um eine allgemein sozialpolitische Lohngerechtigkeit, die sich an den Konsumbedürfnissen der Arbeitnehmerkategorien im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang orientiert. Vielmehr geht es hier um die *interindividuelle, leistungsbezogene Gerechtigkeit* innerhalb der Unternehmung.

d) Letztlich soll aber nicht nur die interindividuelle Lohngerechtigkeit, sondern auch die *individuelle Angemessenheit* der Arbeitszeitvergütung gewährleistet werden. Die Zuteilung und Entwicklung des Lohnes hat sich dabei an der Entwicklung des Lohnempfängers als Arbeitskraft zu bemessen. Die Steigerung des Leistungswertes muss eine angemessene Erhöhung des Lohnes zur Folge haben.

Damit nun aber eine individuell und interindividuell gerechte Lohnpolitik durchgesetzt werden kann, wird ein in sich *konsistentes, das heisst widerspruchsfreies Lohnsystem* benötigt. Es müssen deshalb objektive Kriterien gefunden werden, die die Bemessung und die

Vergleichbarkeit der Löhne unter weitgehendem Ausschluss von Ermessensfehlern ermöglichen.

Das Lohnsystem soll jedoch nicht nur faktisch die Lohngerechtigkeit gewährleisten, sondern muss auch von den Lohnempfängern als gerecht angesehen werden. Eine wichtige Anforderung an das Lohnsystem ist deshalb die *Einfachheit*. Es muss vom Lohnempfänger verstanden werden können. Unnötiger Aufwand sollte vermieden werden, da allzu spitzfindige und bis ins letzte verfeinerte Systeme unwirtschaftlich und dem erwünschten Effekt sogar abträglich sein können. So darf das System beispielsweise diejenigen nicht überfordern, die mit ihm umgehen müssen. Wenn die Vorgesetzten das System nicht verstehen und damit auch nicht in der Lage sind, dieses verantwortungsvoll zu handhaben, unterliegt die Lohnzuteilung vermehrt subjektiven Verzerrungen. Damit wird natürlich die Lohngerechtigkeit beeinträchtigt.

### 3. Der Aufbau des Lohnes

Es stellt sich nun die Frage nach den Kriterien, die in das Lohnsystem Eingang finden müssen, damit die Entlohnung ausreichend und das Lohnsystem in sich konsistent, einfach und gerecht ist. Nach welchen Gesichtspunkten soll sich der Lohn der einzelnen Arbeitskräfte unterscheiden? Oder anders ausgedrückt: Welches sind die Maßstäbe für die Zumessung der materiellen Leistungsvergütung?

Über die grobe Einteilung der massgebenden Kriterien ist man sich weitgehend einig. Die Hauptkriterien, die heute die Lohnstruktur bestimmen, sind folgende:

- *Das Existenzminimum oder der «angemessene Lebensstandard»*: Sie dienen der Bestimmung des Existenzlohnes, der meistens innerhalb einer bestimmten Kategorie von Arbeitskräften gleich ist.
- *Die Anforderungen an den Stelleninhaber*: Eine unterschiedlich anspruchsvolle Arbeit muss auch unterschiedlich belohnt werden. Aus der Arbeitsplatz- oder Stellenbewertung muss sich deshalb der *Arbeitsanteil* des Lohnes ergeben.
- *Individuelle Merkmale*: Während es bei der Arbeitsplatzbewertung um die Bestimmung objektiv gegebener Anforderungen an einen potentiellen (nicht konkreten) Stelleninhaber geht, handelt es sich hier um die spezifische Qualität einer Arbeitskraft, die es geldwertmässig zu bestimmen gilt. Mögliche Kriterien sind individuelle Leistungen, das leistungsrelevante Verhalten, bestimmte wünschenswerte Eigenschaften usw., die in der sogenannten Qualifikation, persönlichen Bewertung, Leistungsbewertung oder Persönlichkeitsbewertung zur Bestimmung des *Leistungsanteiles* benutzt werden.
- *Soziale Verpflichtungen*: Diese schlagen sich im *Sozialanteil* des Lohnes nieder. Dazu gehören die Kinder- und Familienzulagen,



die Vorsorge für das Alter (Pensionskassen), für Krankheit, Tod, Unfall usw.

- *Das Dienstalter*: Mit dem *Dienstaltersanteil* wird in erster Linie dem Umstand Rechnung getragen, dass ein Mitarbeiter dadurch, dass er der Unternehmung die Treue gehalten hat, dieser die Kosten eines Personalwechsels erspart hat. Ausserdem vermag er die im Laufe der Jahre gemachten Erfahrungen (hoffentlich) sinnvoll einzusetzen.

Diese fünf Hauptteile des Lohnes können ergänzt werden durch

- Gratifikationen, die freiwillig gezahlt werden (Kriterien: Leistung, Dienstalter, Lohnklasse);
- Gewinn- oder Erfolgsbeteiligungen (Kriterien: Geschäftserfolg, Lohnklasse)
- aktienmässige Mitarbeiterbeteiligung;
- Zuschläge für Schicht-, Nacht-, Sonntagsarbeit und für Überzeit (teilweise gesetzlich geregelt);
- Naturalentschädigungen und Vergünstigungen: Kantinen, kulturelle Veranstaltungen, Dienstwagen für privaten Gebrauch, verbilligtes Benzin für Privatwagen, verbilligter Kauf von Waren, verbilligte oder freie Wohnungen, zinsfreie oder billige Darlehen, bezahlte Ferien über die gesetzlichen Vorschriften oder vertraglichen Vereinbarungen hinaus, Benutzung des Gesundheitsdienstes, Sportanlagen, Kindergärten, Abholdienste usw.

Offensichtlich sind nun aber nicht alle angeführten Lohnkomponenten gleichermassen zur Erfüllung sämtlicher Lohnfunktionen geeignet. Wenn beispielsweise beim festen Anteil und beim Sozialanteil das Schwergewicht auf der Erwerbs- und der Beschaffungsfunktion liegt, kann der Leistungsanteil von der Unternehmung aus zu Führungszwecken eingesetzt werden und beim Lohnempfänger ebenso materielle wie immaterielle Bedürfnisse befriedigen. Es gilt deshalb, die *Eignung der Lohnbestandteile für verschiedene Funktionen* klar zu erkennen, sie adäquat einzusetzen und die Lohnpolitik entsprechend zu gestalten.

## II. Entwicklungstendenzen

### 4. Schwerpunktverlagerung innerhalb des Lohnsystems

Es kann kein Zweifel mehr darüber bestehen, dass alle erwähnten Hauptkriterien (angemessener Lebensstandard, Anforderungen, individuelle Merkmale, soziale Verpflichtungen, Dienstalter) in ein Lohnsystem aufgenommen werden müssen, das die Lohngerechtigkeit anstrebt. Das heisst aber nicht, dass ein Lohnsystem, welches die erwähnten Elemente enthält, notwendigerweise ein gerechtes und

auch ein von der Unternehmung aus gesehen zweckmässiges Lohnsystem darstellt.

Vom *Lohnempfänger* ausgehend müssen wir uns zunächst offenbar nach der relativen Wichtigkeit der Lohnbestandteile *im Bewusstsein der heutigen Arbeitskräfte* fragen. Welchen der aufgeführten Kriterien schenkt der Arbeitende *heute* seine besondere Aufmerksamkeit?

Angesichts des allgemeinen Wohlstandes, der starken Position des Arbeitnehmers auf dem Arbeitsmarkt und der ausgeprägten geographischen und sozialen Mobilität verschiebt sich die Aufmerksamkeit der Lohnempfänger tendenziell von der Erwerbsfunktion auf die psychologischen Funktionen des Lohnes. Die existenziell notwendigen materiellen Grundlagen erscheinen in den meisten Fällen und mit steigendem Wohlstand immer mehr als gesichert. Für den Lohnempfänger scheinen deshalb diejenigen Kriterien an Bedeutung zu gewinnen, die sein materielles Einkommen nach Arbeitsstatus und nach der Leistung differenzieren. Für seine Lohnzufriedenheit ist vor allem die individuelle (das heisst auf seine eigene Entwicklung als Arbeitskraft bezogene) und interindividuelle (das heisst auf den Vergleich mit andern bezogene) Lohngerechtigkeit ausschlaggebend. Damit treten der *Arbeitsanteil* und der *Leistungsanteil* als wichtige Lohnkomponenten in den Vordergrund. Die *Arbeitsplatzbewertung* und die *Leistungsbewertung* differenzieren den Lohn nach der zu erledigenden Arbeit und nach dem Individuum. Sie sind deshalb nicht nur für die absolute Lohnhöhe (Erwerbsfunktion) von Bedeutung, sondern auch für die Befriedigung der immateriellen Bedürfnisse des Lohnempfängers (psychologische Funktion). Dabei ist natürlich die Bedeutung der absoluten Lohnhöhe um so geringer, je grösser das Einkommen einer Arbeitskraft ist, das heisst je weniger eine Lohnerhöhung für sie ins Gewicht fällt.

Aber auch für die *Unternehmung* sind Arbeitsanteil und Leistungsanteil die wichtigen Lohnkomponenten. Der Unternehmung geht es ja nicht lediglich darum sich die Arbeitskräfte zu erhalten; sie sollen auch zu einem bestimmten Leistungsverhalten motiviert werden. In diesem Sinn ist die individuelle Bewertung ein Führungsinstrument: Die erwünschten Verhaltensweisen und Leistungen werden positiv sanktioniert und damit gefestigt. Verbunden mit der Beförderungspolitik spielt der Arbeitswert dieselbe Rolle: Der Aufstieg in eine Stellung mit einem höheren Arbeitswert (das heisst in eine höhere Lohnklasse nach der Arbeitsplatz- und Stellenbewertung) ist im Idealfall nichts anderes als die materielle und immaterielle Belohnung für überdurchschnittliche Leistungen.

Demgegenüber verlieren der *Existenzlohn* und der *Sozialanteil* mit steigendem Wohlstand für den Lohnempfänger an Bedeutung. Sie werden in einer gewissen Höhe als Selbstverständlichkeit und als Minimalerfordernis angesehen und sind in der verlangten Höhe meistens auch vorhanden. Teilweise sind sie dem Lohnempfänger gesetz-

lich oder vertraglich zugesichert. Sie wirken also weder auf die Attraktivität des Personalbildes der Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt (Beschaffungsfunktion) noch auf das Leistungsverhalten der Arbeitnehmer (Führungsfunktion) ein. Sozialanteil und Dienstaltersanteil erfüllen ausser der Erwerbsfunktion nur noch eine Erhaltungsfunktion, indem sie die Mobilität der Arbeitskräfte beschränken und damit die Fluktuation mindern.

Stark überbewertet werden heute in vielen Unternehmungen bestimmte *Naturalentschädigungen* und *Vergünstigungen*. Natürlich weiss der Arbeitnehmer Annehmlichkeiten wie Kantinen, Schwimmbäder, verbilligte Wohnungen usw. zu schätzen. Die Einstellung des Arbeitnehmers zur Unternehmung und zu seiner Arbeit wie auch die Attraktivität der Unternehmung nach aussen werden durch diese Annehmlichkeiten nur marginal beeinflusst. Oft machen die Arbeitnehmer die Erfahrung, dass solche Vergünstigungen kein Indiz für eine fortschrittliche Personalpolitik sind, ja dass sie in einigen Fällen im Gegenteil eine mangelhafte Personal- und Führungskonzeption zu kompensieren trachten. Solches ist aber zum vornherein zum Scheitern verurteilt: Auch wenn Millionenbeträge in Kantinen und Sportplätze investiert werden, vermögen diese Annehmlichkeiten niemals die zentrale psychologische Funktion eines einfachen, gerechten und differenzierten Lohnsystems zu ersetzen.

Es kommt deshalb nicht von ungefähr, wenn heute die Arbeitsplatzbewertung und die individuelle Bewertung im Zentrum des Interesses von Wissenschaft und Praxis stehen. Besonders die *individuelle Bewertung* von Leistung und Verhalten wird auch bei steigendem Wohlstand immer ein Hauptproblem der Lohndiskussion bleiben, und zwar aus folgenden Gründen:

a) Die individuelle Bewertung berührt *zentrale Schichten der menschlichen Motivationsstruktur*. Der Leistungslohn ist im Idealfall ein relativ objektiver Massstab für die Qualität der Leistungen der Arbeitskraft. Für eine gute Arbeitskraft, die sich mit ihren Aufgaben und Leistungen identifiziert, ist damit der Leistungswert ein symbolischer Gradmesser ihrer *Selbstverwirklichung*. Eine Erhöhung des Leistungswertes wirkt *selbstbestätigend*. Ausserdem wird der Leistungswert als Ausdruck der Anerkennung und Achtung aufgefasst, die die soziale Umwelt der Arbeitskraft entgegenbringt. Damit wird der Leistungswert zu einem Indiz des sozialen Status. Solange also der Arbeitsplatz seine zentrale Stellung als Lebens- und Tätigkeitsfeld beibehält, spielt der Leistungsanteil des Lohnes eine ausschlaggebende Rolle bei der Befriedigung wichtiger immaterieller Bedürfnisse.

b) Eine sorgfältig konzipierte individuelle Bewertung ist ein *wirkames Führungsmittel*. Dies bedingt aber eine Verwendung der Bewertungsinstrumente (der Qualifikation), die vom herkömmlichen Gebrauch abweicht. Führung (das heisst Beeinflussung, Motivierung)

bedingt eine spezifische Sanktionierung bestimmter Verhaltensweisen und Leistungen. Es muss also eine klare Beziehung zwischen Sanktion und Verhaltensweise nachgewiesen werden können, damit der Bewertete die Möglichkeit hat, seine Verhaltensweisen zu verbessern. Die meisten der heute verwendeten Bewertungsmethoden tragen aber dieser Forderung nicht Rechnung.

c) Bei aller Wichtigkeit ist die individuelle Bewertung der *wissenschaftlich problematischste Vorgang* bei der Lohnzuteilung. Bei der Arbeitsplatzbewertung beispielsweise handelt es sich um eine klare analytische Erfassung gegebener und objektiv untersuchbarer Sachverhalte. Hier sind die Probleme gelöst. Bei der individuellen Bewertung dagegen geht es um die Feststellung der Eignung eines Individuums für bestimmte Zwecke, was im Zusammenhang mit den Lohnfragen eine Quantifizierung menschlicher Sachverhalte erfordert. Diese Quantifizierung mag gelingen, solange es sich um körperliche Tätigkeiten handelt, die ausführender Natur sind (zum Beispiel bei Akkordverfahren) und die objektive Kriterien für die Beurteilung der individuellen Leistung abgeben (zum Beispiel Produktmenge oder Produktqualität). Im Bereich der geistigen und vor allem der leitenden Tätigkeit ist dies aber nicht der Fall. Die Problematik besteht nun darin, dass für die Zwecke der Leistungsbewertung klare und objektive Kriterien gefunden werden, die eine zuverlässige Beurteilung der Arbeitskraft erlauben. Diese Problematik wird in den heute verwendeten Beurteilungsverfahren grundsätzlich nicht gelöst, obwohl einige Ansätze vorhanden sind. Die Dringlichkeit des Problems wird aber im Zuge der Automatisierung immer grösser, da der qualitativen respektive geistigen Leistung immer grössere Bedeutung zukommt.

### 5. Zusammenfassung

Generall können die Entwicklungstendenzen in der Lohnpolitik als eine *Schwerpunktverschiebung* bezeichnet werden

- von einer relativ undifferenzierten Lohngerechtigkeit der absoluten Lohnhöhe auf eine differenzierte, individuelle und interindividuelle Lohngerechtigkeit;
- von der Zuteilung des Lohnes nach Ermessen und unter Einschluss von Ungerechtigkeiten zum Systemdenken mit objektivierter Zuteilung des Lohnes;
- von der Befriedigung rein materieller Bedürfnisse durch den Lohn zur Befriedigung auch immaterieller Bedürfnisse;
- von der reinen Arbeits «entschädigung» (Schaden!) zum Lohn als Arbeitsanreiz und als Führungsinstrument auch im Bereich der geistigen Arbeit.

*Werner Müller,*

Betriebswirtschaftliches Institut an der Universität Basel