

Gehaltsschema «Fair Pay an Schweizer Gastspielhäusern»

Die Dampfzentrale Bern hat beim Zentrum für Kulturmanagement ZHAW die «Vorstudie Löhne Freie Kulturszene Schweiz» in Auftrag gegeben und basierend darauf ein Schema für faire Richtlöhne für Festangestellte an freien Produktionshäusern (Gastspielhäuser Tanz und Theater) in der Schweiz entwickelt. Diese Fair-Pay-Lohntabelle lehnt sich am österreichischen Vorbild «Fair Pay für Kulturarbeit» an.

Es gibt bisher keine einheitlichen Richtlöhne und Empfehlungen für die Angestellten in Produktion, Kommunikation, Leitung und Technik von Gastspielhäusern in der Schweiz. Die Richtgagen des Berufsverbandes tpunkt und die Bemühungen rund um die soziale Sicherheit von Kulturschaffenden – vorgegeben durch die Kulturbotschaft 2025-28 des Bundes – betreffen in erster Linie Freischaffende.

Mit dem einfach anwendbaren und übertragbaren Gehaltsschema können sich Kulturinstitutionen zu fairen und transparenten Löhnen verpflichten.

Das Kerngeschäft jeder Kulturinstitution ist die Präsentation, Diskussion und Vermittlung künstlerischen Schaffens. Das Gehaltsschema basiert auf der Haltung, dass kaufmännische und künstlerische Berufe ähnlich gewichtet werden sollen.

Das Gehaltsschema besteht aus einem Bausteinmodell, das Lohntransparenz ermöglicht und im Folgenden erklärt wird.





Ansicht Bausteinmodell

Der Lohn aller Mitarbeitenden setzt sich aus den gleichen Bausteinen zusammen:

Personen-spezifische Bausteine	Betriebskenntnis						
	Zusätzliche Skills	ja/nein					
Rollenspezifische Bausteine	Belastung	ja/nein					
	Verantwortung						
	Must Skills						
	Basislohn						

Rollenspezifische Bausteine

Baustein 1: Basislohn

Bildet ab, welchen Basislohn alle bekommen, unabhängig von der Rolle. Wir empfehlen, den Basislohn an den kantonalen Empfehlungen für Mindestlöhne zu orientieren.

Anwendung: Dieser Teil ist bei allen Organisationsmitgliedern vollständig aktiviert.

Baustein 2: Must-Skills

Als Must-Skills werden solche Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen bezeichnet, die zwingend notwendig sind für die Ausübung der Rolle.

Dieser Teil gibt der*dem Arbeitgeber*in die Möglichkeit, mit dem Lohn im Ausnahmefall zu reagieren, wenn eine neu eingestellte Person zum Beispiel noch nicht alle nötigen Ausbildungen abgeschlossen hat und trotzdem eingestellt wird. Bei Einstellungsprozessen muss aber die Regel sein, dass Bewerber*innen grundsätzlich alle Must Skills erfüllen. Der Baustein besteht aus verschiedenen Elementen:

- a. Ausbildung
- b. Weiterbildung
- c. Berufserfahrung bei Eintritt
- d. Fachkompetenz
- e. Selbstkompetenz
- f. Sozialkompetenz

- a. Ausbildung bei Eintritt

Hierzu zählt die *formale* Ausbildung, die zur Ausübung der Rolle nötig ist:

- a) Schulabschluss
- b) Lehrabschluss
- c) Fachhochschulabschlüsse
- d) Bachelorabschluss
- e) Master
- f) abgeschlossene Weiterbildungen (je nach Match zum Stellenprofil und Umfang der Weiterbildung)

Bei Arbeitnehmenden ohne formale Ausbildungen kann gleichwertige und fach-verwandte Berufserfahrung angerechnet werden.

- b. Weiterbildung bei Eintritt

Dazu gehören Weiterbildungen, die bei Stellenantritt abgeschlossen sind und für die Ausführung der Rolle nötig sind.

Bei Weiterbildungen während des bestehenden Arbeitsverhältnisses sollen Vereinbarungen getroffen werden (Anstellungsdauer nach Abschluss Weiterbildung, allfällige Kostenteilung, allfällige Lohnerhöhungen).

c. Berufserfahrung und Wissenstand bei Eintritt

Anzahl Jahre, die eine Person schon im Beruf tätig ist.

- a) Fachfremde Berufserfahrung zählt Faktor 0.5
- b) Fachverwandte Berufserfahrung zählt 1.00

d. Fachkompetenz

Fachkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, berufsbezogenes Fachwissen und praktische Erfahrungen sicher anzuwenden, um die Anforderungen der Stelle eigenständig und qualitativ hochwertig zu erfüllen.

e. Selbstkompetenz

Selbstkompetenz bezeichnet die Fähigkeit und, Aufgaben eigenverantwortlich, selbstorganisiert und flexibel zu erledigen sowie das eigene Handeln reflektiert zu steuern.

f. Sozialkompetenz

Sozialkompetenz bezeichnet die Gesamtheit der sozialen Fähigkeiten, die eine konstruktive Zusammenarbeit, wirksame Kommunikation und einen respektvollen Umgang mit anderen ermöglichen.

*Anwendung: Die Must Skills-Spalte setzt sich aus sechs verschiedenen Bausteinen zusammen: ✓ Berufserfahrung bei Eintritt, ✓ Ausbildung, ✓ Weiterbildung, ✓ Fachkompetenz, ✓ Selbstkompetenz, ✓ Sozialkompetenz. Die Zuteilung erfolgt im Gespräch zwischen Mitarbeiter*in und Geschäftsleitung.*

→ Das Ziel der Organisation soll sein, dass alle Angestellten Baustein 1 und 2 erhalten. Wer Baustein 2 nur teilweise erhält, soll einen vereinbarten Entwicklungsprozess in gemeinsam definiertem Zeitraum zurücklegen. Ist Letzteres der Fall, kann die Lohnsumme temporär unter den Basislohn der Organisation fallen. Ziel der Dampfzentrale ist es, dass trotzdem alle Mitarbeitenden – auch bei kleinen Pensen – BVG-pflichtig sind.

→ Der Lohnbetrag, der sich aus Bausteinen 1 und 2 ergibt, entspricht dem Lohnbetrag, auf dem alle weiteren Bausteine aufbauen.

Baustein 3: Verantwortungsstufen

Verantwortung ist die Fähigkeit, das eigene Können und die möglichen Folgen von Entscheidungen einzuschätzen und so zu handeln, dass die erwarteten Ziele der Rolle und der Organisation erreicht werden können. Um

Verantwortung zu übernehmen, müssen Ziele, Befugnisse, konkrete Tätigkeiten und Fähigkeiten klar sein.

Stufe	Betreffende Stellen (Beispiele) und Verantwortungsbereiche
Verantwortungsstufe 1 Ausführende Tätigkeiten ohne spezifische Vorkenntnisse (ohne besondere Ausbildung oder Berufserfahrung) unter Aufsicht Es handelt sich dabei meistens um Freelancer*innen mit punktuellen, event- und projektbezogenen Einsätzen	<ul style="list-style-type: none"> - Kasse - Garderobe - Bar - Reinigung - einfache technische Tätigkeiten - einfache Assistenzarbeiten (Postversände, Post, Einkäufe u.ä.) - Plakate hängen, Flyerdistribution
Verantwortungsstufe 2 Einfache Organisation und Tätigkeiten unter Aufsicht – administrative, organisatorische Tätigkeiten mit Vorkenntnissen und fachlichem Grundlagenwissen ohne Verantwortung, kaufmännische Tätigkeiten ohne Leitungsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> - Betreuung von Veranstaltungen (z. Bsp. Licht- und Tonassistenten) - Reisemanagement - Mitarbeit Haustechnik, Betriebsunterhalt - administrative Arbeiten im Bereich Marketing und Kommunikation - Abrechnungen (auch Ticketing) - einfache Buchhaltung (nur Buchen) - Datenbanken - Ausführung einfacher Kassabücher (Tagesabschluss)
Verantwortungsstufe 3 Mitarbeitende mit Umsetzungsverantwortung, verantwortlich für reibungslose organisatorische Umsetzung der Veranstaltungen, Gestalten von Prozessen im eigenen Bereich, koordinative Tätigkeiten und Aufgaben, Schnittstellenmanagement oder bereichsübergreifendes Arbeiten, Bedarfsplanung, Mitarbeit in Fachbereichen ohne	<ul style="list-style-type: none"> - Personalplanung (Einsatz-/Arbeitspläne) - Organisation von Veranstaltungen und ausführendes Projektmanagement (Produktion) - Abenddienste - Bereichsverantwortung - Mitarbeit Marketing und Kommunikation

Fachverantwortung, Zielkonflikte etc., Abwicklung von projektbezogenen Bestimmungen	
Verantwortungsstufe 4 Gesamtkoordination eines Fachbereichs, dazu zählen: komplexe organisatorische Tätigkeiten, Projektleitungen, qualifizierte technische Tätigkeiten mit einschlägiger Ausbildung oder äquivalenter Berufserfahrung, inhaltliche oder konzeptuelle Verantwortung, Mittragen des künstlerischen Gesamtrisikos und der künstlerischen Gesamtausrichtung des Hauses, Fachverantwortung, prozessuale Verantwortung, Mitarbeit Konzepte, meistens ohne Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> - Leitung und Stv. Leitung Fachbereich - Verantwortung für übergreifende Planungsprozesse - Finanz- und Lohnbuchhaltung (inkl. Zwischen- und Jahresabschlüsse) - Erarbeitung von Publikationen - Mitarbeit Kuration und Programm - Dramaturgie
Verantwortungsstufe 5 Hauptverantwortung für geschäftlichen und künstlerischen Erfolg, Gesamtkoordination oder Teile der Gesamtkoordination des gesamten Betriebs, der gesamten künstlerischen Ausrichtung der Institution, Personalverantwortung ¹	<ul style="list-style-type: none"> - künstlerische Leitung oder Direktion - kaufmännische Geschäftsleitung oder Direktion - Gesamtkuration, Programmgestaltung - Organisationsentwicklung - Personalverantwortung - Finanzverantwortung - Budgetkontrolle - Abrechnungskontrolle - kulturpolitische Tätigkeiten - öffentliche Auftritte - Repräsentation in externen Gremien und Interessensvertretungen - Haftung in Sicherheitsfragen - Vertragsverhandlungen, Vertragswesen, Subventionsverhandlungen und -gesuche - Projektleitungen - Schnittstelle Vorstand/Trägerschaft

¹ Personalverantwortung beinhaltet u.a. Verantwortung für Personalentwicklung, Personalführung, Recruiting, Vertragsverhandlungen bei Neueinstellungen

Anwendung: Einstufung 1-5. Es kann auch Stellenprofile geben, die sich in verschiedenen Verantwortungsstufen bewegen. Für solche Stellen werden zwei Bausteinmodelle mit je prozentualem Anteil verrechnet.

Baustein 4: Belastung

Belastungen, die durch die Tätigkeit in der Institution auftreten, dazu gehören:

- körperliche Belastungen, die nach dem Arbeitsverhältnis weiterbestehen können, zum Beispiel, dass man regelmässig starken Emissionen ausgesetzt ist, viel Nacharbeit, starke körperliche Arbeit, ...
- psychische Belastungen, zum Beispiel die persönliche Reputation beeinflussende Öffentlichkeitsarbeit/persönliche Exponiertheit, die auch nach Ende des Arbeitsverhältnisses noch wirksam ist (auch online), Verantwortung für Krisenmanagement, hohe Erwartungen bezüglich Erreichbarkeit, ...

Belastungen bestehen auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und haben allfällig negative Folgen.

Anwendung: Ja/Nein



Personenspezifische Bausteine

Baustein 1: Zusätzliche Skills

«Fachfremde» Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen, die für die Ausübung der Rolle nicht zwingend notwendig sind, aber den Fachbereich oder die gesamte Organisation prägen können. In den Stellenausschreibungen der Dampfzentrale Bern sind diese Kompetenzen unter «wir freuen uns, wenn du folgendes mitbringst» aufgelistet. Beispiele: weitere nützliche Fremdsprachen, Digitalkompetenzen, diskriminierungssensible, intersektionale Kompetenzen, interkulturelle Kommunikation, Kenntnisse aus anderen Fachbereichen, u.ä.

Wer diesen Baustein als Lohnbaustein hat, verpflichtet sich, ihre*seine zusätzlichen Skills laufend auf aktuelle Relevanz zu überprüfen und ggf. zu aktualisieren.

Dieser Baustein wird «nur» mit einem ja/nein-Mechanismus angewandt (also mit einer Pauschale vergütet oder nicht vergütet). So werden zusätzliche Skills von verschiedenen Mitarbeitenden untereinander nicht unterschiedlich bewertet. Der Entscheid über ja oder nein liegt bei der Geschäftsleitung.

Anwendung: Ja/Nein.

Baustein 2: Betriebskenntnis

Wachsende Betriebskenntnis während der ersten 5 Jahre in einer Stelle haben einen positiven Einfluss auf den Wissenserhalt und -transfer innerhalb der Organisation. Das hat Auswirkungen auf Arbeitsatmosphäre und Effizienz. Deswegen soll die wachsende Betriebskenntnis während der ersten 5 Jahre mit diesem automatisch wachsenden Baustein honoriert werden. Nach 5 Jahren im Betrieb wächst dieser Baustein nicht mehr weiter.

Anwendung: 1 Baustein pro Jahr während der ersten 5 Jahre im Betrieb



Anwendungsbeispiel

An der Dampfzentrale werden die Bausteine mit folgenden Geldwerten versehen:

Rollenspezifische Bausteine

Basislohn: tbd, hier als Beispiel Fr. 4'300

Must Skills: Fr. 200

Verantwortung: 1 Stein Fr. 400 / 2 Steine Fr. 800 / 3 Steine Fr. 1'300 /

4 Steine Fr. 2'000 / 5 Steine Fr. 3'000

Belastung ja: Fr. 100

Personenspezifische Bausteine

Zusätzliche Skills: Fr. 100

Betriebskenntnis: Fr. 50.- pro Jahr, endet bei max. Fr. 250 ab 5 Jahren

Die folgende Grafik zeigt die Lohnzusammensetzung einer Mitarbeitenden im Bereich Produktion, die seit 2 Jahren im Betrieb ist. Sie verdient bei einem Pensum von 100% Fr. 5'600 (4'300 + 200 + 1'000 + (2x50)).

Personen-spezifische Bausteine	Betriebskenntnis						
	Zusätzliche Skills	nein					

Rollenspezifische Bausteine	Belastung	nein					
	Verantwortung						
	Must Skills						
	Basislohn						

➤ Z

Hinweise zum Schluss

Persönliche Lebenssituation in Bezug auf Fürsorge-Verantwortung

Gesetzlich geregelt sind Kinderzulagen und Absenzregelungen für Betreuungsarbeit.

In der Schweiz steht Elternteilen pro Krankheitsfall bei einem Kind drei Tage arbeitsfrei ohne Ferienbezug zu. Werden Angehörige gepflegt, beschränkt sich der Anspruch auf zehn Tage pro Jahr.

Das Personalreglement der Dampfzentrale fasst den Familienbegriff dezidiert weiter, als dies die Gesetzgebung tut:
«Die Dampfzentrale ist sich bewusst, dass die derzeitige Gesetzeslage lediglich heteronormative Familienformen berücksichtigt. Alternative Familienformen haben in der Dampfzentrale denselben Stellenwert und falls nicht explizit vorgesehen, werden für die in diesen Familienformen lebenden Mitarbeiter*innen Lösungen gesucht.»

Qua Personalreglement werden auch Adoptionen und Elternzeit überobligatorisch geregelt. So zum Beispiel zusätzliche Ferientage für wichtige Ereignisse in der (Wahl-)Familie (Hochzeiten, Partnerschaftseintragungen, Scheidungen, Geburten, Adoptionen, Todesfälle, Beerdigungen).

Die Dampfzentrale verpflichtet sich, darüber hinaus gehenden Bedürfnisse in Bezug auf Care-Verantwortung sorgfältig zu prüfen und in Entscheidungsfindungen einfließen zu lassen.

Dienstalter

Viele Betriebe kennen Dienstaltersgeschenke. Die Dampfzentrale schenkt allen Mitarbeiter*innen eine Woche Urlaub alle fünf Jahre.

Alter soll per se keinen Einfluss auf den Lohn haben, deswegen werden die mit dem Alter zunehmenden BVG-Abzüge ausgeglichen.

Praktika und Azubi

Um das Lohnmodell einfach zu halten, wurden Azubis und Praktikant*innen ausgeklammert.

Notizen zur Umsetzung

Das regelmässig stattfindenden Mitarbeiter*innengespräch ist der Moment der Überprüfung der Gehaltsbausteine: ggf. Aktualisierung der Bausteine (zusätzliche Skills + oder -).

Rollenbeschriebe bleiben grundsätzlich statisch – wenn sich die betrieblichen Bedürfnisse verändern, müssen die Rollenbeschriebe angepasst und das Lohnschema überprüft werden.

Kombinierte Stellen (z. B. «Kasse und Admin») haben zwei unterschiedliche Baustein-Bauten mit prozentualem Anteil, der von der Geschäftsleitung definiert wird.

Dampfzentrale, Dezember 2025